

LA GESTIONE PSICOLOGICA DEL GRUPPO

Comunicare in pubblico di fronte ad un gruppo, come una squadra, è poi ancora più difficile.

Ma cosa si intende per gruppo? Secondo il pensiero di Lewin⁴³, un **gruppo** esiste quando due o più individui si percepiscono come membri della stessa categoria sociale. Un soggetto che entra a far parte di un gruppo modifica la percezione di sé in relazione agli altri. I membri del gruppo devono comprendere che la soddisfazione del bisogno, il raggiungimento di un obiettivo, non è perseguibile in maniera autonoma, ma attraverso l'interazione e lo scambio con gli altri.

La squadra sportiva può essere considerata un piccolo gruppo orientato al compito e alla prestazione, i cui membri sono interdipendenti, vogliono raggiungere un fine condiviso e sviluppano un'identità collettiva. Una squadra è un gruppo di persone che svolgono insieme delle attività per raggiungere un obiettivo comune.

Un insieme di individui non costituisce necessariamente un gruppo, in quanto ciò che lo definisce è l'interazione tra gli individui che lo compongono nella piena consapevolezza l'uno dell'altro⁴⁴.

Il gruppo viene guidato dal proprio responsabile, nel nostro caso, anche se non da solo, dall'allenatore, attraverso un processo di influenze interpersonali orientato al raggiungimento di specifici obiettivi⁴⁵.

⁴³ Lewin K., *A Dynamic Theory of Personality*

⁴⁴ McGrath J.E., *The influence positive relations on adjustment and effectiveness in rifle teams*

⁴⁵ McGrath J.E., *Groups: interaction and performance*

Un altro elemento fondamentale nella squadra è il concetto di **coesione**⁴⁶ che rappresenta la caratteristica che definisce il legame tra i membri. Questa coesione è favorita anche dalla vicinanza fisica sul campo di gioco, nello spogliatoio e nei mezzi di trasporto utilizzati durante le trasferte, grazie ad una maggiore prossimità ed ai frequenti scambi comunicativi. E in questo, grande importanza hanno anche l'allenatore e i dirigenti.

“Creare lo **spirito di squadra** e costruire un buon team è perciò uno dei compiti più importanti per un allenatore” ha detto Sven-Göran Eriksson.

L'allenatore deve trasmettere direttive tecnico tattiche e comportamentali alla squadra, per fare ciò deve riuscire a comunicare efficacemente. E non soltanto farlo in maniera ottimale faccia a faccia con un singolo giocatore, ma spesso di fronte a un insieme di persone, un gruppo, il che è diverso e più difficile.

Non bisogna dimenticare che l'intelligenza collettiva, come quella di una squadra, è composta da un insieme di fattori culturali e sociali che predispongono all'apprendimento e al cambiamento. Le forme organizzative spesso tendono a sottrarre e dividere l'intelligenza anziché moltiplicarla: diventano quindi sempre più importanti le qualità soft, relazionali, a fare la differenza⁴⁷.

Più la realtà è complessa più necessita di intelligenza, una squadra composta di trenta giocatori riesce a diventare competitiva quando è capace di creare un

⁴⁶ Carron A.V., *Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations*

⁴⁷ Rosanna Celestino, *Team Building*, Angelo Guerini, Milano 2005

ambiente nel quale sia possibile sviluppare e facilitare:

Diffusione della conoscenza
Arricchimento del pensiero

L'abitudine alla complessità, ma non alla complicazione, diventa quindi un vantaggio competitivo.

Per sviluppare un team devono poi convivere la **dimensione razionale** e la **dimensione emotiva**, in grado di sviluppare sia le capacità/competenze tecniche (dimensione orientata all'obiettivo), sia le capacità di farsi accettare/competenze relazionali comunicative (dimensione orientata al mantenimento del clima positivo all'interno del gruppo).

In sintesi le competenze tecniche hanno una funzione di guida, le capacità relazionali una funzione di sostegno.

Ecco quindi che l'**ascolto** è il tema centrale nello sviluppo delle capacità del buon allenatore che dovrebbe sforzarsi di:

- Sospendere il giudizio
- Osservare attivamente
- Esercitare la memoria
- Non servirsi di punti di riferimento legati al qui ed ora
- Vivere il qui ed ora

Tutto questo permette di affrontare l'imprevisto, le premesse implicite frutto dell'esperienza, i nostri punti di riferimento, velocizzano l'approccio ma bisogna sempre ricordarsi che il nostro campo percetti-

vo/valutativo non è l'unico possibile.

Una delle prime differenze che saltano agli occhi riguarda l'**emotività** di un gruppo e il suo comportamento. Innanzitutto vi è un'esagerazione, sia in positivo che in negativo, della percezione della comunicazione altrui. Questo può determinare in alcuni individui la reazione del bambino ribelle che disturba, dà noia agli altri, fa battute e così via. La stessa attenzione infatti è più labile, viste le maggiori possibilità di distrazione che ci sono ascoltando l'allenatore su un campo da allenamento. Si assiste a un facile affaticamento da stasi, il restare impalati ad ascoltare, il che porta ad una tendenza all'eclissi mentale. A questo si risponde con un'estrema semplicità nei ragionamenti, una grande concretezza e una concisione di fondo con una ridotta profondità razionale, specie durante il gioco. Le analisi si fanno in una stanza apposta, magari quella dove si vedono le partite in video, possibilmente con la squadra seduta ad ascoltare.

Le soluzioni a queste problematiche sono la creazione di un **clima favorevole**, e qui entrano in campo le imprescindibili capacità relazionali ed empatiche di un buon allenatore, il **saper coinvolgere** ogni giocatore sviluppando l'interazione ma mantenendo le redini della discussione e l'essere in grado di sfruttare i momenti di maggiore intensità emotiva per trasmettere i messaggi più importanti.

Per riuscire in questo, un allenatore deve essere credibile, avere un buon impatto sui giocatori, dimostrare competenza e intento collaborativo.

Ed **equilibrio**, altrimenti può rischiare di inflazio-

nare degli atteggiamenti che potrebbero perdere di intensità e di valore. Far tornare sempre la comunicazione nell'alveo di una transazione simmetrica adulto - adulto dato che spesso in queste occasioni si assiste a un ritorno alle situazioni scolastiche con il classico vissuto che portano con sé.

È quindi necessario riuscire ad essere percettivi, in grado di individuare il linguaggio corporeo dei membri del tema per rendersi conto delle eventuali contraddizioni e incongruenze, spie di una cattiva comprensione e rivelatori di potenziali problemi.

Saper gestire le eventuali, si spera assai rare, situazioni problematiche è un altro dei momenti importanti. Riuscire ad essere efficaci nella comunicazione senza far percepire un'esagerata autoritarietà è un'arte non facile, che si raggiunge ancora una volta con l'empatia, con il sapersi identificare intellettualmente o emotivamente con gli altri senza mai lasciare che le situazioni personali entrino in gioco.