



Accademia Formativa di FIPAV – Corso 3° Grado s.a. 23/24



CORSO 3° GRADO 23/24

Il ruolo dell'allenatore: Saper comunicare

Data: 12/06/2024 Docente: Sara Biondi

OBIETTIVI

Comprendere il ruolo dell'allenatore
e l'importanza della comunicazione

Approfondire le abilità comunicative
dell'allenatore

Conoscere il feedback e gli stili
comunicativi dell'allenatore

Attività esperienziali

Allenatore: un ruolo complesso

*«L'allenatore è qualcuno che ti dice
quello che non vuoi sentire, ti fa
vedere quello che non vuoi vedere, in
modo che tu possa essere quello che
hai sempre saputo di poter diventare.»*
Tom Landry

→ PARTE DELLA COMPLESSITA'

- ☐ INSEGNANTE
- ☐ TRAINER
- ☐ MOTIVATORE
- ☐ ORGANIZZATORE
- ☐ AMICO (?)
- ☐ MATCH ANALYST
- ☐ MENTORE
- ☐ MANAGER
- ☐ PROMOTER

Comunicazione dell'allenatore

**Aspetti
Didattici**

**Aspetti
Psicopedagogici
e relazionali**

**Insegnare
Abilita'**

**Relazione
Interpersonale**

Aspetti didattici

Istruzioni

Verbali
Visive
Cinestetiche

Feedback Correzione dell'errore

Come?
Quando?
Perché?

Aspetti psicopedagogici

Ogni comunicazione implica una relazione

ASPETTO DI CONTENUTO



**COMPORTAMENTO
VERBALE**

ASPETTO DI RELAZIONE



**METACOMUNICAZIONE
COMPORTAMENTO
NON VERBALE**

(fornisce elementi per interpretare il significato
delle espressioni verbali)

COERENZA >> RINFORZO DEL MESSAGGIO

INCOERENZA >> PREVALE IL NON VERBALE

Comportamento verbale vs non verbale

VERBALE



COSA DICO

7%

PARAVERBALE



COME LO DICO

38%

NON VERBALE



**QUALI COMPORTAMENTI
METTO IN ATTO, MENTRE DICO
LE COSE
IN QUEL MODO E IN QUEL
CONTESTO**

55%

Regola di Mehrabian

La componente non verbale

15%

COME LO DICO



TONO
RITMO
VOLUME
SILENZIO

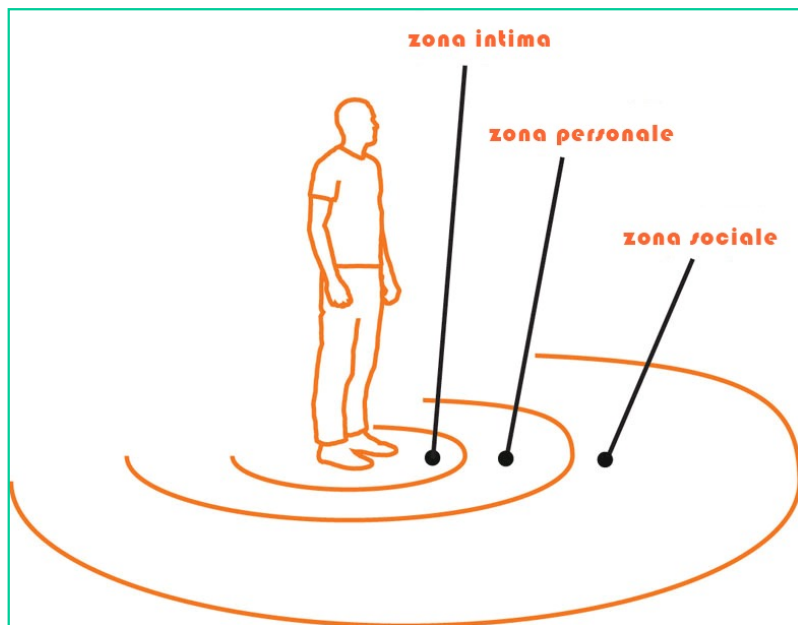
75%

**QUALI COMPORTAMENTI
METTO IN ATTO MENTRE
DICO LE COSE**



Cinestetica: SGUARDO, MIMICA
FACCIALE. POSTURA,
GESTUALITA'
Prosemica (OCCUPAZIONE DELLO
SPAZIO)
Aptica (CONTATTO FISICO, es. stretta
di mano)

PROSSEMICA



Il modo nel quale le persone tendono a disporsi in una determinata situazione è codificato da regole ben precise.

Zona intima (da 0 a 50 cm): partner, familiari, amici intimi

Zona personale (da 50 cm ad 1 m): amici e familiari meno stretti

Zona sociale (da 1 m a 3-4 m): persone conosciute e sconosciute es. lavoro

Zona pubblica (oltre i 4 m) occasioni ufficiali es. conferenza



Gli Assiomi della Comunicazione

*Paul Watzlawick , J. H. Beavin , D. D. Jackson
(Pragmatica della Comunicazione, 1967)*

1. E' impossibile non comunicare
2. La comunicazione si compone di due aspetti: contenuto e relazione
3. La natura della relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione
4. La comunicazione può essere digitale o numerica (verbale) o analogica (non verbale)
5. Ogni scambio comunicativo può essere simmetrico o complementare



Le domande della comunicazione

Chi comunica e a chi mi rivolgo

Cosa voglio comunicare

Dove: quale luogo è preferibile

Quando: in quale momento

Come: in che modalità

Perché: qual è il mio obiettivo



Adobe Stock | #137477653

Le comunicazioni dell'allenatore

Chi comunica e chi riceve la comunicazione?

Quale ruolo svolgo e a chi mi rivolgo (età, livello, ecc.)

Cosa?

Sono competente e sicuro di quello che propongo, mi aggiorno, come mi aggiorno, mi preparo in anticipo?

Come?

Quale stile comunicativo utilizzare, che tono di voce, che postura, che posizione? In quale stato emotivo devo essere?



Le comunicazioni dell'allenatore

Quando?

In quale momento intervenire: durante l'esercizio, la gara oppure successivamente? Immediatamente dopo il fatto o l'errore?

Dove?

In che luogo, es. spogliatoio, campo; davanti ad altri o individualmente?

Perché?

Quale è l'obiettivo della mia comunicazione (educare, informare, correggere, ecc.)



INTENZIONE vs IMPATTO (Warren G. Bennis)

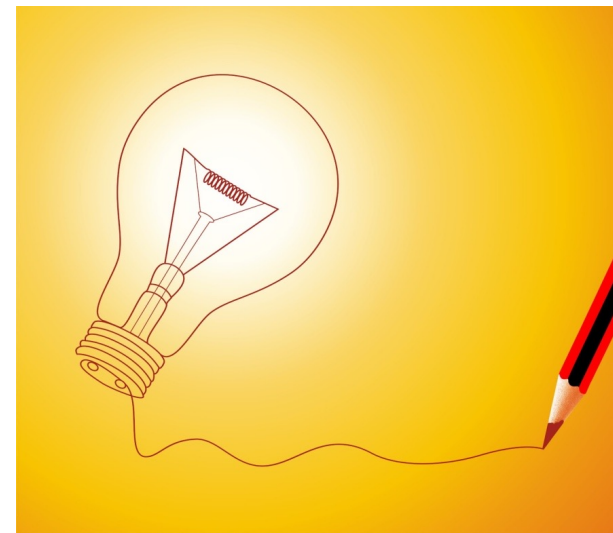
Esiste una distorsione del messaggio che desideriamo inviare perché il messaggio che viene ricevuto è l'insieme di:



1° Esercitazione

«Lo slogan dell'allenatore»

- ❖ Scrivi uno «slogan» che ti descrive come allenatore
- ❖ Leggi ad alta voce nel gruppo e ascolta senza intervenire i feedback su cosa è arrivato ai colleghi dal tuo slogan





Abilità comunicative

Attenzione

Essere consapevole del proprio comportamento verbale e non verbale. Osservare il comportamento dell'altra persona

Ascolto

Ascoltare in modo attivo. Raccogliere informazioni

Autenticità

Essere consapevoli delle proprie emozioni

Empatia

Mettersi nei panni dell'altra persona

Comunicazione Efficace

Regola di quantità: essere esauriente: informazioni necessarie e sufficienti affinché l'interlocutore capisca.

Regola di qualità: essere veritiero e credibile.

Regola di relazione: essere pertinente, focalizzandosi sul tema che si sta trattando.

Regola di modo: essere comprensibile: un linguaggio semplice, conciso e chiaro.



Difficoltà della comunicazione

- I. **Squalifica della comunicazione:** es. cambiare argomento o fraintendimenti che bloccano la comunicazione.
- II. **Disconferma:** rifiuto non del messaggio ma della realtà dell'altro, è la conseguenza dell'impenetrabilità.
- III. **Disaccordo:** spesso si combina con la confusione tra piano della relazione e del contenuto.
- IV. **Escalation:** situazioni in cui altro nessuno arretra rispetto alla posizione dell'altro.
- V. **Uso del sintomo come comunicazione:** es. fare in modo che il messaggio non mi arrivi.





Gli inganni della comunicazione

❑ Le Generalizzazioni:

Non è mai....

È sempre

Sono tutti ...

Va sempre allo stesso modo....

(Daniel Kahneman, Amos Tversky (1974) euristiche o bias della rappresentatività, disponibilità, ancoraggio, proiezione)

❑ Le Cancellazioni:

Sulla base di queste percepiamo solo degli stimoli anziché altri; es. solo gli elementi a conferma delle nostre idee.

(Festinger (1957)“dissonanza cognitiva”).





Comportamenti che ostacolano la comunicazione

➤ **Monologhi**

I monologhi non aiutano il dialogo né la ricerca di un punto di incontro.

➤ **Svalutazione dell'altro**

Innesca reazioni e colpisce l'identità dell'altro.

➤ **Proiezione sull'altro:**

“Sei arrabbiato con me?”

➤ **Giudizi**

Colpiscono l'identità e mettono l'altro sulla difensiva.



L'ascolto

UDIRE

è diverso da

ASCOLTARE



atto fisico:
riconoscere i suoni

*azione cognitiva
ed emotiva:*
capire cosa è stato detto

Ascolto di NOI STESSI



Ascoltando noi stessi entriamo in empatia con l'altro.

Imparare a sentire ciò che accade dentro di noi, soprattutto quando attraversiamo una difficoltà.

L'empatia verso noi stessi richiede che:

- ❖ accogliamo ciò che accade.
- ❖ dobbiamo porci delle domande: Come mi sento? A che cosa aspiro in questa situazione? Di cosa ho bisogno?

L'attenzione che diamo a noi stessi produce calma, chiarezza e permette di accogliere pienamente l'altro.

L'ascolto degli altri

1

- arricchirsi di idee, informazioni nuove e di punti di vista diversi dal nostro;

2

- instaurare una relazione fondata sul rispetto reciproco;

3

- predisporre favorevolmente l'altro ad ascoltare le nostre idee;

4

- acquisire stima dell'altro.

I tre livelli di ascolto

EMPATICO

- ascoltare con l'intento di capire i perché della sua comunicazione;

SELETTIVO

- prestare attenzione solo ad alcune parti della comunicazione;

REATTIVO

- ignorare la comunicazione dell'altro quando non siamo interessati.

Ascolto Passivo

- ☐ Passivo (rispecchiare la realtà)
- ☐ Statico (un'unica prospettiva giusta)
- ☐ In controllo
- ☐ Gli incidenti di percorso e imbarazzi sono vissuti come negativi
- ☐ Neutralizzare le emozioni
- ☐ Attenzione ai contenuti

Ascolto Attivo

- ☐ Attivo (costruzione della realtà)
- ☐ Dinamico (molte prospettive)
- ☐ Empatia ed accettazione
- ☐ Gli incidenti di percorso e imbarazzi sono vissuti come positivi
- ☐ Centralità delle emozioni
- ☐ Attenzione alla forma



Tecniche dell'ascolto

VERBALI

- **Parafrasare** i contenuti
- **Explicitare** le implicazioni del messaggio ricevuto
- **Interpretare** gli stati d'animo dell'interlocutore
- **Stimolare** ulteriori chiarimenti



NON VERBALI

- **Guardare** con attenzione
- **Assentire**
- **Prendere nota** mantenendo il contatto visivo
- **Esprimere sentimenti in modo empatico**

2° Esercitazione «L'ascolto»





Cos'è il Feedback

- Tutte le informazioni che un individuo riceve in relazione all'esecuzione di un'abilità motoria.
- Distinguiamo feedback interni e feedback esterni.
- Le informazioni, che vengono fornite dall'allenatore dopo l'esecuzione di un gesto, rappresentano un feedback **esterno** che si distingue da quello **interno** che gli atleti ricevono dal proprio sistema sensoperceptivo durante e dopo l'esecuzione di un gesto.
 - È un aspetto fondamentale dell'apprendimento motorio, per correggere eventuali errori e ripetere l'azione correttamente.
 - È il principale modo per rinforzare l'autoefficacia degli atleti.
 - Attraverso il feedback diamo indicazioni durante le gare e allenamenti.



Le domande sul Feedback

- **Quali** informazioni dovrebbe contenere?
- **Quanta** informazione?
- Con **quale frequenza** deve essere fornito?





Obiettivi del Feedback

- ☐ Fornire informazioni sul risultato di un'azione per:
 - ✓ rinforzare l'esecuzione e aumentare la probabilità di azioni corrette;
 - ✓ Scoraggiare l'esecuzione e diminuire la probabilità delle azioni scorrette.

- ☐ Fornire informazioni relative alla natura e alla direzione degli errori e suggerire le modalità di correzione dell'errore.

- ☐ Dirigere l'attenzione sugli elementi più significativi.

- ☐ Agire a livello motivazionale.

- ☐ Evidenzia la sensibilità e l'interesse dell'allenatore verso i propri atleti.

Tipologie di Feedback

- ☐ Generici VS specifici.
- ☐ Positivi (per incoraggiare un comportamento) VS negativi (per inibire un comportamento).
- ☐ Rivolto al gruppo VS rivolti al singolo.
- ☐ Conoscenza del Risultato VS conoscenza della prestazione





Tipologie di Feedback

❑ Valutativo (giudizio sull'esecuzione) Vs Correttivo

Tra le tipologie di Feedback Correttivo troviamo:

- **DESCRITTIVO:** per comunicare all'atleta informazioni sul gesto appena realizzato.
- **PRESCRITTIVO:** fornisce indicazioni utili su cosa fare e non fare nelle esecuzioni successive.
- **INTERROGATIVO:** viene posto in forma di domanda per stimolare la consapevolezza e l'autonomia dell'atleta.





Dalla ricerca...

- ❖ L'apprendimento delle capacità motorie richiede un'autoregolazione efficace dei processi cognitivi, affettivi ed emotivi nonché specifiche esigenze di attenzione focalizzata.
- ❖ La qualità di un feedback influenza il processo di apprendimento di un'abilità motoria.
- ❖ Il feedback non ha solo un ruolo informativo: influenza anche lo stato motivazionale dell'atleta.
- ❖ Il feedback può avere effetti positivi ma avere anche effetti potenzialmente negativi.
- ❖ Un fattore decisivo nell'efficacia del feedback è l'attenzione focalizzata indotta da esso.
- ❖ E' necessario considerare la frequenza di erogazione del feedback.



COSA RINFORZARE

- ❖ Rinforzare la PRESTAZIONE e non solo il risultato.
- ❖ Rinforzare l'atleta per l'IMPEGNO e non solo per il suo successo.
- ❖ Se l'atleta sa che l'allenatore chiede il suo impegno all'interno di una CULTURA DELL'ERRORE non avrà paura di provare e riprovare.
- ❖ Rinforzare i piccoli miglioramenti e non solo il raggiungimento di grandi obiettivi.
- ❖ Rinforzare l'apprendimento non solo delle abilità sportive e di prestazione ma anche l'apprendimento di abilità cognitive, emotive e sociali.
- ❖ Rinforzare anche nei giorni «no».

PRINCIPI FEEDBACK EFFICACE

1. La sua produzione segue tutti i principi chiave per una comunicazione efficace.

2. Considerare il feedback interno dell'atleta (promuovere consapevolezza).

3. Selezione dell'informazione: sommergere di informazioni e particolari l'atleta può confondere anziché aiutarlo.

4. Analizzare le cause che hanno determinato un certo comportamento o azione motoria.

PRINCIPI FEEDBACK EFFICACE

5. Scegliere e gerarchizzare gli errori: verso cosa indirizzare l'attenzione?

6. Ricordarsi le differenze personali: il rinforzo per un atleta può non essere efficace per un altro.

7. Far seguire la correzione dà un'altra dimostrazione del comportamento corretto, preferibilmente visiva.

8. Assicurarsi che l'atleta sia in grado di trarre vantaggio dalla correzione, faccia realmente uso del feedback e la incorpori nei suoi comportamenti.



Coaching Behavioural Assessment Scale CBAS (Smith & Smoll, 1977)

Scala per valutare la comunicazione e il comportamento dell'allenatore in un lasso di tempo. Cosa viene valutato:

- ☐ Azione positiva +: R Rinforzo vs NR assenza di rinforzo
- ☐ Azione -: IE Incoraggiamento legato all'errore, ITE Istruzione Tecnica, P Punizione, IND indifferenza, ITE+P
- ☐ Indisciplina: MD Mantenere disciplina
- ☐ Legati al gioco: ITG Istruzione Tecnica generale, IG Incoraggiamento generale, O Organizzazione
- ☐ Non legati al gioco: CG Comunicazione generale



Accademia Formativa di FIPAV – Corso 3° Grado s.a. 23/24



Griglia di osservazione del comportamento dell'allenatore												
Data		Nome Osservatore										
Orario inizio attività		10:15										
Orario fine attività		11:10										
Nome allenatore		Nome squadra										
Tipo Attività												
REATTIVI A SEGUITO DI												
Note	Azioni +		Azioni -					Indisciplina	Legati al gioco			Non legati al gioco
	R	NR	IE	ITE	P	ITE+P	IND	MD	ITG	IG	O	CG
Risultati dell'osservazione		10										
Minuti di osservazione		55										
		Reazione all'errore							Totale Azioni- + IND			
Attività		Coerenza	% IE	% ITE	% P	% ITE+P	% IND					
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				
0		0	0	0	0	0	0	0				



3° Esercitazione

«La tua scheda CBAS»

PERCENTUALI DEL TUO ULTIMO ALLENAMENTO						
Azioni +		Azioni - ERRORE				
RINFORZO	ASSENZA DI RINFORZO	INCORAGGIAMENTO	ISTRUZIONE TECNICA ITE	PUNIZIONE P	ITE+P	INDIFFERENZA

Stili di comunicazione



Stili di comunicazione



(Dudley Lynch e Paul L. Kordis)
«Strategy of the Dolphin»



	PASSIVO	AGGRESSIVO	MANIPOLATIVO	ASSERTIVO
SGUARDO	- Diretto verso il basso - Sfuggente	-Fisso nell' interlocutore -Provocatorio	-Diretto -In gruppo diretto solo a chi "conta"	-Cerca di coinvolgere tutti -E' mobile
MIMICA FACCIALE	-Povera, rigida, poco espressiva -Inadeguata rispetto al contenuto verbale -Movimenti scarsi e poco espressivi	-Esagerata -Inadeguata rispetto al contenuto verbale	-Espressiva -Controllante -Reattiva	-Rilassata e variabile -Espressiva -Congrua al contenuto verbale ed alla situazione
GESTI	-Limitati nel numero -Ripetitivi e monotoni -Non correlati al significato della comunicazione verbale -Incerti, ambigui -Rapidi e sommari	-Sovrabbondanti -Movimenti ampi e vistosi	-Enfatizzano la relazione -Calcolati	-Enfatizzano e accompagnano il contenuto verbale -Rilassati -Armonici
SPAZIO SOCIALE: POSIZIONE E DISTANZA	-Dimessa -Rigida -Goffa - In fuga	-Invadente -Ravvicinata	-Ravvicinata	-Rilassata -Aperta -Non invadente
VOCE	-Bassa -Incerta -Tremante	-Alterata -Concitata -Con prevalenza di toni acuti	-Melliflua -Esagerata -Ammaliante -Ipnotica	-Pacata



Accademia Formativa di FIPAV – Corso 3° Grado s.a. 23/24



PASSIVO	AGGRESSIVO	MANIPOLATIVO	ASSERTIVO
- E' attenta solo agli altri - E' condizionata e influenzata dagli altri - Subisce - Non si oppone - Ha un'elevata ansia sociale	-E' attenta solo a sé -Prevarica gli altri -Utilizza metodi coercitivi e distruttivi	-E' attenta agli altri per affermare i propri fini -Strumentalizza gli altri -Utilizza metodi indiretti e subdoli	-E' attenta a sé e agli altri -Non è condizionata dagli altri -Utilizza metodi motivanti e gratificanti -Si realizza favorendo il cambiamento altrui
OBIETTIVO Benevolenza degli altri ed evitamento del conflitto	OBIETTIVO Potere personale e sociale	OBIETTIVO Dominare facendo credere che sia l'altro a decidere	OBIETTIVO Successo personale e con gli altri

PASSIVO condizione LOSE-WIN



- Fallire nell'esprimersi facendo in modo che l'interlocutore possa **NON prendere in considerazione il tuo punto di vista**
- Esprimere bisogni, idee e credenze in modo:
DIFFIDENTE
NON CHIARO

Il comportamento passivo

- 
- Subire gli altri
 - Difficoltà nell'esprimere le proprie opinioni e sentimenti (a livello verbale)
 - Difficoltà nel prendere decisioni
 - Ritenere gli altri migliori di se stessi
 - Temere il giudizio altrui
 - Dipendenza dall'approvazione altrui
 - Difficoltà nel rifiutare richieste

AGGRESSIVO condizione **WIN-LOSE**



- Affermare i propri diritti violando i diritti altrui.
- Ignorare o negare la presenza dell'altro.
- Esprimersi in modo non appropriato.

Il comportamento aggressivo

- 
- Prevaricare
 - Ritenere di essere sempre nel giusto
 - Attribuire i propri errori e disagi alla responsabilità altrui
 - Sopravvalutarsi
 - Non accettare le opinioni altrui
 - Inflessibilità d'opinione anche di fronte all'evidenza
 - Colpevolizzare

MANIPOLATORIO condizione WIN-LOSE



- ❖ Tendenza a portare una persona sulle proprie posizioni, a comportarsi e agire come vogliamo noi, ottenimento di compiacenza.
- ❖ Disinteresse per altri tipi di soluzione comportamentali da quella che si vuole ottenere in partenza.

ASSERTIVO condizione WIN-WIN



- Affermare i propri diritti, senza mettere in posizione down l'interlocutore o violare i suoi diritti.
- Esprimere i propri bisogni, opinioni, sentimenti e valori in modo diretto e appropriato.
- Comportamenti orientati a raggiungere i propri obiettivi.

L'assertività

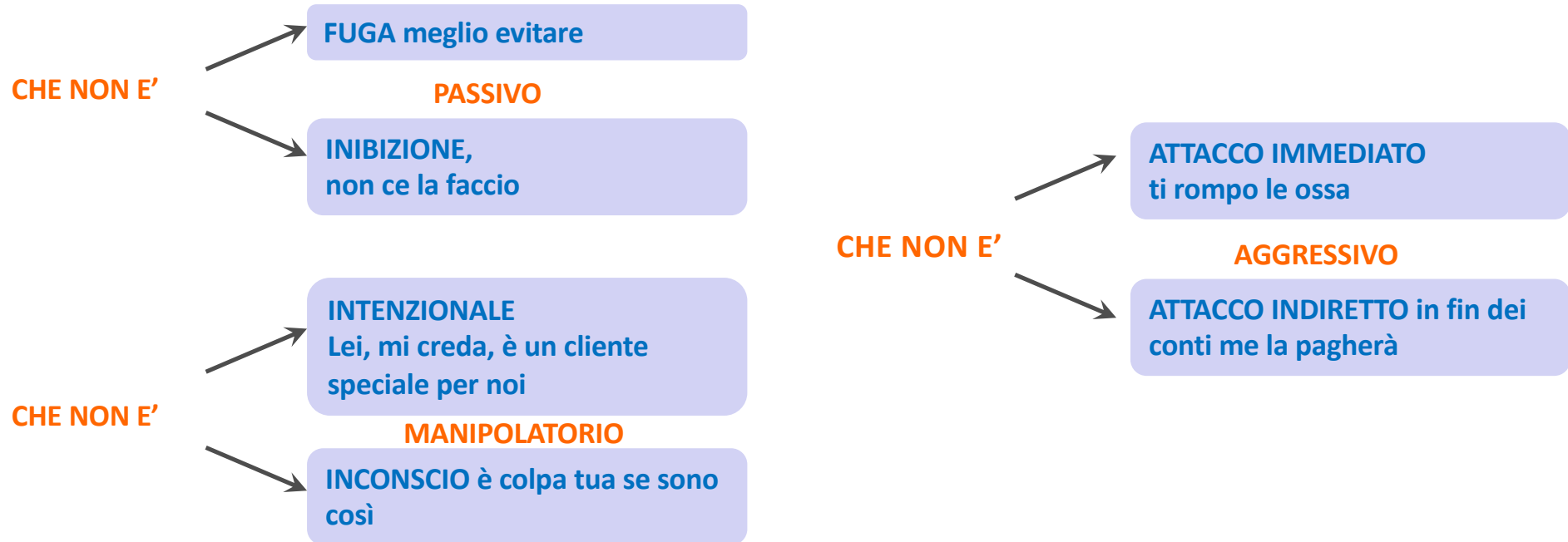
Essere assertivi significa riuscire ad esercitare i propri diritti in modo naturale, senza provare disagio, riconoscendo agli altri la reciprocità di questo assunto.

- 
- Esprimere il proprio punto di vista, facendosi ascoltare
 - Rispettare gli altri, i loro diritti e le loro opinioni
 - Non permettere agli altri di essere aggressivi con noi
 - Essere disponibili a modificare le nostre opinioni
 - Affermare i propri desideri, la propria volontà senza esigere che gli altri si comportino come noi vorremmo

L'assertività è una competenza relazionale fondata su:

- Proattività e non reazione
- Responsabilità, basata su fiducia in se stessi e negli altri
- Manifestazione di sé, senza sensi di colpa, basata sul rispetto degli altri
- Assenza di pregiudizi e preconcetti
- Capacità di comunicare in modo chiaro, senza aggredire, ascoltando ciò che gli altri hanno da dirci a loro volta, anche contenuti spiacevoli o comunque difficili da accettare

L'ASSERTIVITA', per contrapposizione a comportamenti negativi, si definisce come comportamento:





4° Esercitazione

COMPORTAMENTO ATLETA	REAZIONE EMOTIVA ALLENATORE
1. Aggressività	
2. Eccessiva paura	
3. Richiesta di attenzione esagerata	
4. Eccessiva distrazione	
5. Maleducazione	
6. Prevaricazione	
7. Presunzione	

5° Esercitazione «Stili colorati»





Bibliografia

- Beccarini, C. & Mantovani, C. (2010). Insegnare lo sport. Manuale di metodologia dell'insegnamento sportivo. Edizioni Scuola dello Sport.
- Bortoli, L., e Robazza, C. (2016). La didattica: L'insegnamento delle tecniche. In C. Mantovani (a cura di), Insegnare per allenare: Metodologia dell'insegnamento sportivo (pp. 141-173). Roma: Edizioni SDS.
- Burton, D., & Raedeke, T. D. (2008). Sport psychology for coaches. Human Kinetics.
- Lucidi, F. (a cura di) (2011). Sportivamente. Temi di psicologia dello sport. LED Edizioni Universitarie.
- Lynch, D. (1990). Strategy of the dolphin. Arrow Books.
- Mehrabian A. (1971), «Nonverbal communication». In Nebraska symposium on motivation, Nebraska U. P., Lincoln.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. Current Directions in Psychological Science, 6(1), 16–21.
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D. (1971), Pragmatica della comunicazione umana (trad. it.), Astrolabio, Roma.



Grazie per l'attenzione!
sarabiondi.psicologa@gmail.com