

## 4. Relazione

Sempre per il buon raggiungimento degli obiettivi, dobbiamo definire oltre all'identità anche le relazioni dei singoli giocatori e allenatori costituenti la squadra.

**“La relazione definisce il rapporto tra le parti costituenti una unità”.**

Per “unità” intendiamo sia un membro di una classe, sia la classe stessa. Con ciò vogliamo dire che due unità semplici poste in relazione tra loro costituiscono una unità complessa. Questa unità, in relazione ad un'altra, darà luogo ad un'unità superiore. Per esempio, l'idrogeno e l'ossigeno posti tra loro in relazione formano l'acqua. Quindi, due identità particolari poste in relazione tra loro danno luogo ad una nuova identità più complessa di quella precedente.

L'acqua combinandosi con un'altra molecola costituirà un'altra sostanza di complessità maggiore.

Come già detto, appare evidente, che, sebbene per comodità didattica abbiamo scisso i concetti di “identità” e “relazione”, nella realtà tale scomposizione non è possibile. Anche nella relazione è indispensabile definire l'identità delle parti costituenti l'unità; la focalizzazione qui è però sull'aspetto dinamico anziché su quello statico.

I modelli di psicoterapia relazionale, cioè della famiglia e della coppia, utilizzano il concetto “relazionale” quando si parla di due o più individui. Concettualmente ciò è impreciso, perché già nell'uomo, come singolo individuo, abbiamo visto che la relazione tra le parti (G, A, B; RA, FA, E, CO) dà luogo a identità tra loro differenti (cioè uomini diversi). Anche la “struttura” è quindi un sistema di parti in relazione, perciò logicamente è improprio chiamare relazionali solo quei sistemi composti da più individui, escludendo da questa definizione il “sistema persona”. Didatticamente, però, può essere utile separare l'approccio individuale da quello in cui vengono presi in considerazione due o più individui. Per tale motivo, in questo capitolo, scelgo di utilizzare il termine “relazione” facendo riferimento a quei sistemi che comprendono due o più persone.

Quando prendiamo in considerazione due o più uomini, con una loro precisa identità strutturale, in relazione tra loro, dobbiamo definire questo sistema secondo caratteristiche proprie.

Un gruppo, al di là della propria specifica finalità, è un sistema formato da sottosistemi a loro volta composti da individui (vedi cap. 3). Sistema generale, sottosistemi e gli individuo sono tra loro in rapporto secondo una casualità circolare. Ciò significa che gli individui, in base alla loro specifica struttura di personalità, influenzano il sottosistema e il sistema generale e i singoli individui. Per tale motivo, il lavoro che proponiamo prende in considerazione tutti questi livelli, focalizzandone le caratteristiche specifiche e modificandoli nella loro disfunzionalità. Anche quando, per problemi

didattici, si lavora su uno solo dei sottosistemi, lo psicologo non perderà di vista gli altri, e i suoi interventi non prescindono mai da una valutazione globale.

#### 4.1 Sistema generale

Il sistema generale è la squadra analizzata come tutto, non nelle sue parti. In questo tutto bisogna focalizzare:

- a) **Il potere.** Chi lo detiene? Perché? Ha le caratteristiche adatte? (vengono stabilite dalla sua struttura di personalità e dagli obiettivi che la squadra si prefigge di raggiungere);
- b) **La responsabilità.** Chi è il più responsabile? Chi dovrebbe essere il più responsabile? Sono chiari i livelli di responsabilità in base ai ruoli specifici?
- c) **La cultura di appartenenza.** Intendiamo le credenze, i miti, i valori sociali che sono sullo sfondo. La squadra comprende persone che appartengono alla stessa cultura o a culture diverse?
- d) **L'età e la storia.** È una squadra appena nata? Esiste da qualche anno? Ha una storia di successi o di insuccessi? È in crescita, in trasformazione, statica? È una squadra di bambini, adolescenti o adulti?
- e) **Ruolo.** È importante una chiara definizione dei ruoli mediante un'assegnazione precisa dei compiti. Inoltre, deve esserci accettazione e rispetto del proprio ruolo, di quello altrui della leadership.
- f) **Livello di consapevolezza.** La consapevolezza può essere "razionale" o "emotiva".

Per la **consapevolezza razionale** bisogna focalizzare la "consapevolezza dello scopo" secondo due aspetti:

- capacità tecnico-tattiche relative a ciascun ruolo;
- consapevolezza delle proprie capacità per raggiungere gli obiettivi tecnico-tattici.

Per quel che riguarda le *capacità tecnico-tattiche relative a ciascun ruolo* bisogna stabilire: a) gli obiettivi; b) i mezzi da utilizzare; c) i criteri per la valutazione dei risultati; d) le strategie correttive.

Relativamente alla consapevolezza delle proprie *capacità per raggiungere gli scopi tecnici-tattici* possiamo avere:

- una iper valutazione di sé e dell'altro. A volte una persona viene apprezzata molto di più di quello che vale. Una parte del gruppo potrebbe vivere con forte disagio tale situazione; nello stesso tempo la squadra verrebbe danneggiata dal fatto che questa persona non è veramente all'altezza del compito;

- una sottovalutazione. Alcune persone per eccessiva timidezza, o per un'errata idea di sé vengono sottovalutate dal gruppo. In questo caso il sistema potrebbe perdere delle importanti risorse.

La consapevolezza emotiva riguarda il sapere qual è l'emozione relativamente agli obiettivi e alla propria capacità di raggiungerli.

Le emozioni possono essere:

- *consapevoli ma inadeguate al contesto*. Infatti, ci sono persone fondamentalmente rabbiose che tendono a svalutare qualsiasi cosa non sia frutto della propria creatività; altre che, invece, idealizzano tutto ciò che appartiene a coloro che apprezzano, vivendo, quindi, con eccessiva eccitazione e in modo acritico le sue proposte;
- *inconsapevoli adeguate o inadeguate al contesto*. Ad esempio, una persona potrebbe essere arrabbiata senza saperlo con un'altra perché manipolativa. In tal caso, vivendo la rabbia inconsapevolmente, perderà sempre più in efficienza. Nel caso opposto una persona potrebbe essere inconsapevolmente invidiosa di un compagno di squadra che ha delle buone iniziative: diventerà provocatoria su fatti poco significativi, creando un clima di tensione.

**g) Invischiamento - disimpegno**

Per *invischiamento* si intende l'eccessivo coinvolgimento emotivo, ma anche la confusione di ruoli tra diversi sottosistemi all'interno di un sistema generale. Spesso capita che per confusione degli obiettivi, per particolari strutture di personalità (mi riferisco a quelle persone che, non avendo una precisa identità, saltellano qua e là senza una propria definizione), ruoli e compiti sono confusi. Una tale confusione, generando disordine, richiede maggiore investimento di energia con minori risultati e aumento della tensione. Capita a volte, ad esempio, che un giocatore avendo una struttura di personalità più forte e adulta di quella dell'allenatore, diventi il punto di riferimento della squadra. Generalmente dopo un po' questa situazione diventa problematica.

Per *disimpegno* si intende una forte rigidità di ruolo che non consente, in quelle situazioni nelle quali potrebbe essere funzionale, uno scambio. Un sistema disimpegnato comunica molto poco. Può così accadere che un sottosistema non sappia niente o quasi degli obiettivi di un altro sottosistema. Un tale comportamento non crea aggregazione. Al contrario diminuisce la possibilità di confronto critico e di coinvolgimento emotivo, con conseguente caduta della motivazione.

Un buon equilibrio tra invischiamento e disimpegno crea *autonomia*. L'autonomia è data dalla capacità di interessarsi e confrontarsi con l'altro, mantenendo il proprio ruolo, la chiarezza dei

propri obiettivi e delle proprie capacità. Solo quando l'altro sa argomentare in modo convincente si è disposti a cambiare opinione. Un gruppo autonomo è, quindi, in grado di:

a) decidere secondo un *disaccordo adulto*. Ciò richiede:

- la capacità di ascoltare, senza minimizzare, quello che l'altro dice anche se ansiogeno perché mette in discussione le proprie idee;
- la capacità di non sopprimere un conflitto utile alla messa in discussione di qualcosa di disfunzionale, semplicemente perché non lo si sa gestire;
- la capacità di incoraggiare l'interlocutore a esprimere le idee anche divergenti dalle nostre.

b) decidere *in accordo*. Ciò richiede:

- la capacità di accettare l'opinione della maggioranza, non colpevolizzando chi non la condivide;
- la capacità di discutere apertamente sulle idee di tutti valutando con regolarità i risultati del progetto;
- la capacità di non cadere in facili compromessi, accettando nello stesso tempo quelli funzionali;
- la capacità di accettare la diversità di stile nel perseguimento dello stesso obiettivo.

Ad esempio, una squadra è autonoma quando sa discutere di una sconfitta assumendosene la responsabilità. I giocatori ascoltano le opinioni degli allenatori e dei compagni e le valutano criticamente.

h) **La comunicazione**. Capita spesso che in un gruppo si parli molto e perciò si è convinti di comunicare bene. Si può parlare molto e comunicare male, ovvero parlare poco e comunicare bene. È fondamentale che la comunicazione in un gruppo, da un punto di vista dei contenuti sia aperta, cioè che i membri si sentano liberi di esprimere le proprie valutazioni, i disagi e il senso di benessere relativamente ai compiti e al funzionamento generale della squadra.

La comunicazione può essere di due tipi: *verbale* e *non verbale*. Entrambe possono essere *congrue* ed *incongrue* (coerenti e incoerenti).

1. **La comunicazione verbale** può essere *congrua* ed *incongrua*. Può essere congrua al suo interno e congrua con quella non verbale.

1.1 Una comunicazione verbale buona deve essere logicamente corretta partendo da premesse vere. Richiede, inoltre, una buona capacità di ascolto che significa: saper cogliere il messaggio principale che l'altro vuole mandare; saperlo verbalizzare sintetizzandolo; far notare le contraddizioni, in modo tale che, se il messaggio si presenta confuso, possa diventare più coerente.

In più in una squadra è importante che:

- tutti abbiano chiari gli obiettivi da perseguire;
- gli obiettivi particolari siano inseriti in un piano generale ben definito che tutti dovrebbero conoscere. Potere inserire un singolo intervento in un progetto più globale aumenta il senso di appartenenza alla squadra, perché ciascuno con il proprio operato partecipa ad un obiettivo più vasto.

Una comunicazione razionale congrua al suo interno deve evitare i paradossi rispettando le regole delle classi logiche. Un classico paradosso è quello dell'ateniese che dice "tutti gli ateniesi sono bugiardi". In questa comunicazione si può stabilire che l'ateniese dice la verità, solo ponendolo in una classe logica superiore al contenuto che va affermando. Se chi parla e il contenuto della sua affermazione rimangono nella stessa classe logica, non si può stabilire se tale contenuto sia vero o falso. Questi paradossi capitano frequentemente nella comunicazione quotidiana, creando agitazione e stress. Il tutto avviene inconsapevolmente.

1.2 La comunicazione verbale deve essere congrua con quella non verbale. Succede che una persona dice di essere serena, ma contemporaneamente stringe la mascella ed un pugno. Anche qui l'incongruenza è inconsapevole. Altre volte l'incongruenza è espressa non da un'emozione, ma da un comportamento: un allenatore, ad esempio, dice ad un giocatore di apprezzarlo molto, ma non gli affida nessuno compito di responsabilità.

**2. La comunicazione non verbale.** Si evidenzia nel corpo e negli atteggiamenti. Non è meno importante di quella verbale, anzi per alcune strutture di personalità è considerata la comunicazione primaria. Anche la comunicazione non verbale può essere congrua e incongrua.

2.1 Una comunicazione verbale congrua al suo interno presuppone che tutti gli atteggiamenti somatici siano coerenti con una determinata emozione. Quando, al contrario, gli occhi ad esempio esprimono tristezza e la mascella rabbia, la comunicazione non verbale è incongrua. Cogliere l'aspetto non verbale in contraddizione con quello verbale (doppio messaggio) può fare emergere disagi e preoccupazioni che devono essere affrontati. Una buona comunicazione congrua crea un clima di fiducia ed efficienza. Una comunicazione incongrua, invece, genera molta confusione e forte tensione. Ad esempio, se un allenatore dopo una sconfitta cerca di calmare i giocatori dichiarandosi verbalmente sereno, ma aggrotta le sopracciglia, stringendo un pugno e la mascella, invierà un messaggio confuso (doppio messaggio), con il risultato che la squadra si agita maggiormente. Generalmente una comunicazione incongrua è agita inconsapevolmente.

i) **Livello dell'energia e della struttura.** Un gruppo molto razionale e strutturato è molto stabile; un gruppo più emotivo e più vitale è creativo. È bene che un gruppo sia misto, cioè che comprenda

queste due tipologie di persone. Sotto stress le persone sul versante struttura fanno da contenimento agli altri; quelle sul versante energia, invece, possono trovare soluzioni creative.

l) **Livello della fiducia di sé e degli altri.** Esiste una fiducia di base profonda di sé che degli altri. Questa dipende dalle esperienze passate e presenti di ciascun componente il gruppo. È importante da tener presente perché favorisce l'autostima. Non è una cosa facilmente modificabile, richiede interventi lunghi e complessi. Esiste poi una fiducia legata al contesto. Se la squadra è un contesto caratterizzato da buona comunicazione, da un clima rilassato, da rispetto, da partecipazione e coinvolgimento consentirà che si instauri un clima di fiducia reciproca, favorendo il miglioramento della fiducia di sé.

Quando, invece, ad una bassa autostima, con conseguente diffidenza negli altri, si aggiunge un contesto di squadra stressante si perderà molto a criticare invece che a collaborare.

m) **Motivazione.** La motivazione dipende:

- 1) dalle strutture di personalità individuali costituenti il gruppo;
- 2) da tutte le altre caratteristiche dei sistemi sopramenzionate

## 4.2 Sottosistemi

Un sottosistema è formato da due o più individui appartenenti alla stessa squadra. Potrebbe essere considerato come un sistema più piccolo. Qualsiasi sistema, quindi, può diventare sottosistema in relazione ad un sistema più in generale. La squadra nel suo insieme è il sistema, i vari ruoli dei giocatori o combinazioni emotive costituiscono i sottosistemi. In base alle scelte tecnico-tattiche di un allenatore si costituiscono i sottosistemi tecnici.

Inoltre, all'interno di una squadra si possono avere dei sottosistemi emotivi: alcune persone entrano in un contatto più forte positivo o negativo, a causa delle loro particolari strutture di personalità. Ad entrambe le tipologie di sottosistemi si applica la stessa valutazione del sistema generale appena descritta; in più per i sottosistemi emotivi bisogna applicare la categoria della "simmetria" e "complementarietà".

Due persone rabbiose costituiscono un sottosistema simmetrico, una remissiva e una prepotente costituiscono un sottosistema complementare. In base al tipo di situazione può essere più funzionale o una coppia simmetrica o una complementare.

### 4.3 Le relazioni della squadra

Non tutte le persone sono tra loro compatibili. Per questo motivo abbiamo coppie possibile e coppie non possibili. Inoltre, possiamo avere persone compatibili, ma non funzionali per un determinato scopo. Perciò sarebbe opportuno che un allenatore nel formare una squadra avesse chiara sia la compatibilità tra i giocatori, sia qual è il tipo di gioco cui tali giocatori devono essere finalizzati. Non andare per tentativi ed errori potrebbe far risparmiare molto tempo. L'identità di una squadra è data dalla sommatoria delle diverse componenti e da come tra loro si combinano. Quest'ultima affermazione è importante perché non basta sommare le identità individuali per avere il profilo generale di una squadra. Questo, infatti, è solo un aspetto. Molto dipende anche dalle coppie e cioè dai sottosistemi che si formano all'interno di una squadra. Non è la stessa cosa se il giocatore "A" entra in relazione stretta con il giocatore "B" o "C".

Alcune persone rinforzano o nostri aspetti negativi, altre quelli positivi. Non sempre scegliamo: a volte è il caso che ci impone una persona o un'altra. Sono sempre grata alla vita quando mette sulla mia vita persone che mi aiutano a migliorare. Noi per esempio siamo molto attenti alla combinazione dei giocatori nelle stanze. Cerchiamo di non accoppiare mai persone che ricaverebbero danno per sé e per l'intera squadra da un tale combinazione. Nello stesso tempo, visto che dormire insieme può creare molta vicinanza, cerchiamo di fare incontrare quelle coppie che possono ricavare un vantaggio reciproco dallo stare insieme. Evitiamo, quindi, le alleanze pericolose e aiutiamo quelle costruttive.

In una squadra, relativamente all'aspetto "*relazione*", dovremmo prendere in considerazione:

- *l'unità "singolo individuo"* (vedi cap. 3);
- *l'unità coppia* (singolo – individuo + singolo – individuo);
- *l'unità "triade"*;
- *l'unità "squadra"*.

Il primo passo è capire come sia fatto un giocatore, ma il secondo è capire quali sono per lui le relazioni costruttive e quali quelle distruttive. A seconda di chi incontriamo, possiamo reagire in un modo o in un altro. Sulla base di quanto detto, cerchiamo di farci un'idea sia delle strutture di personalità dei singoli giocatori, sia di quella dell'allenatore mediante colloqui e psicotest.

In teoria tutti gli allenatori dovrebbero essere persone adulte, capaci di gestire perfettamente quello che provano. Desidereremmo ciò da tutti gli educatori.

Questo, però, è nelle nostre fantasie. La realtà ci impone molti più limiti. Ritengo che nessuno dovrebbe aspettarsi di essere perfetto, perché non è realistico. Dovremmo imparare a porre le persone lungo un continuum da 0 a 100, sapendo che a questi due estremi non troveremo mai nessuno. Alcuni sono più bravi con delle emozioni e non con altre, altri in certe situazioni e non in altre. La cosa migliore da fare è essere consapevoli dei propri limiti in modo tale da potere prevenire i danni ad essi conseguenti.

Nel focalizzare le relazioni in una squadra, come per la diagnosi, dobbiamo distinguere una “quantità” ed una “qualità”.

Per la “quantità” guardiamo “chi” e “quante persone” mettiamo in relazione.

Osserviamo, quindi, i seguenti livelli:

**1) allenatore – singolo giocatore.**

Lo psicologo, che ha chiarezza sul tipo di coppia specifico, può anticipare la compatibilità e le problematiche che potrebbero venire fuori.

La cosa sarà utilissima nei momenti di stress per la squadra, perché l’allenatore saprà qual è il modo migliore per intervenire su ciascuna persona: in questo caso intendo migliore sia per il giocatore che per l’allenatore. Non considererei lo stesso intervento per il giocatore “X” all’allenatore “A” e allenatore “B”. È molto importante infatti che i suggerimenti tengano conto di quello che utile a quel giocatore, ma anche di ciò che quel particolare allenatore è in grado di fare. Un intervento che non tenga conto di quest’ultima cosa è destinato a fallire. Riprendiamo l’esempio del giocatore che dopo una partita andata particolarmente bene ha fatto un acting-out. Ipotizziamo che l’allenatore in esame faccia fatica a gestire la propria rabbia. Sarebbe inutile e pericoloso chiedergli di andare a parlare con quel giocatore in modo deciso ma calmo, facendogli notare quanto accaduto. In questo caso è bene che sia lo psicologo a mediare la comunicazione in modo tale da prendersi egli stesso cura della rabbia di entrambi quando verrà fuori. Solo quando l’allenatore avrà imparato a gestire maggiormente e quindi a contenere la propria rabbia, lo psicologo potrà invitarlo ad andare a parlare da solo con il giocatore. Tutto questo però richiede un lavoro nel tempo.

**2) allenatore – assistenti.**

A livello simbolico rappresentano il sottosistema genitoriale. È molto importante studiare il tipo di rapporto sia di superficie sia profondo: hanno gli stessi valori, sono simili, sono complementari? Passano le informazioni allo stesso modo? La tensione all’interno dello staff tecnico, anche se non viene esplicitata, passa ugualmente creando molto disordine all’interno della squadra. Pensate ad una coppia genitoriale che non va d’accordo e fate un’ipotesi sul funzionamento dei figli e dell’intera famiglia.

Inoltre, capire se gli allenatori sono simmetrici o complementari serve allo psicologo per sapere come utilizzarli con i giocatori. Mi spiego meglio. Una coppia simmetrica significa che i due (o tre, in questo caso triade) hanno caratteristiche simili. Si potenziano negli aspetti positivi, ma nelle difficoltà nessuno può supplire l'altro. Quindi, nel caso di difficoltà che evidenziano i limiti della coppia, lo psicologo dovrà studiare strategie adatte a superarli e a contenerli. Se la coppia degli allenatori è complementare, cioè con caratteristiche opposte e di completamento tra loro, lo psicologo può stabilire quando e con chi fare intervenire l'uno o l'altro.

### **3) giocatore – giocatore.**

In tutte le squadre si creano sottosistemi simbiotici. Definiamo “simbiotici” quei sottosistemi in cui il rapporto tra le persone è molto forte perché, il più delle volte, si incastrano su parti complementari. Per esempio, un giocatore spaventato dalla propria forza ed aggressività potrebbe ben incastrarsi con un altro che ha bisogno di controllare esprimendo forza ed aggressività. È molto importante focalizzare i diversi sistemi simbiotici perché l'allenatore deve sapere che intervenendo su un elemento della coppia ci saranno ripercussioni anche sull'altro. Prevedere le reazioni ci darà la possibilità di fare una strategia anziché un'altra. Ma ancora importante è sapere quella particolare coppia simbiotica “Z” quale effetto produrrà sulla coppia “Y” (gelosia, invidia, rabbia, paura ecc.). È chiaro che di quante più variabili riesce a tenere conto l'allenatore con l'aiuto dello psicologo, tanto più farà strategie funzionali che miglioreranno notevolmente la riuscita dei suoi interventi.

### **4) allenatore – squadra.**

Una cosa è una squadra di un certo tipo e una cosa una squadra di un altro. Io credo che le catastrofi che a volte si vedono, per cui alcuni allenatori non riescono più a gestire una certa squadra, potrebbero essere evitate se si analizzasse il rapporto di quello specifico allenatore con quella specifica squadra. Una squadra per esempio a forte energia e poca struttura ha bisogno di un allenatore complementare. Questo tipo di squadra, sotto tensione si disorganizza. Disorganizzandosi crea ancora più tensione e quindi ancora più disorganizzazione. Se l'allenatore sotto stress utilizza una reazione simile, nessuno sarà in grado di interrompere questa escalation negativa. Se, invece, la stessa squadra sotto stress si trova di fronte un allenatore con una buona struttura (=forza), quest'ultimo non perderà la testa e riuscirà a riorganizzare il gioco. Allo stesso modo una squadra viva e creativa con un allenatore poco vivo e creativo (ciò significa nel nostro linguaggio che entrambi hanno molta struttura e poca energia) non troverà la forza sufficiente per attivarsi quando è richiesto dalle situazioni.

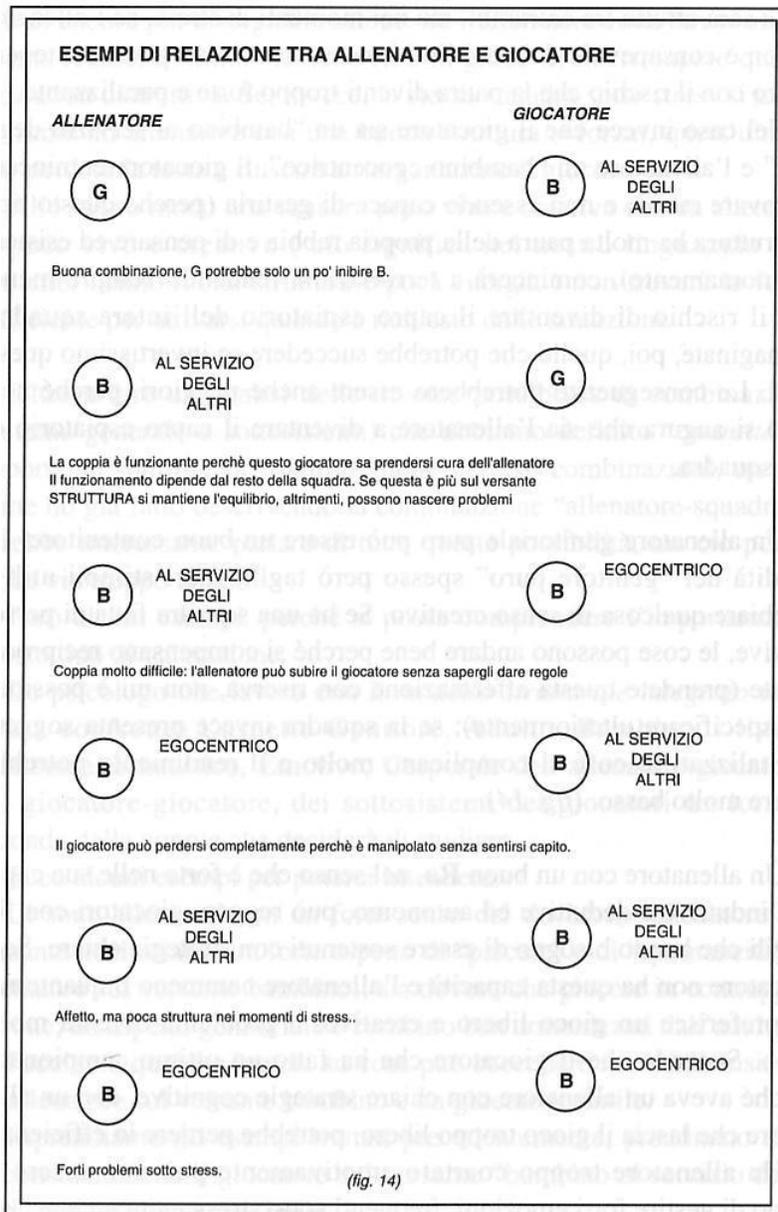
Oltre a fare un'analisi delle diverse possibilità di combinazioni (sistema generale e sottosistemi) che abbiamo definito “*quantità*” è importante stabilire la “*qualità*” delle diverse combinazioni, un po' come ho già fatto descrivendo la combinazione “allenatore – squadra”. Sarebbe interessante parlare di tutte queste possibilità, ma ciò porterebbe via troppo tempo.

Farò alcuni esempi, perché si possa comprendere l'importanza di questo tipo di valutazione.

Lo psicologo che lavora con il modello strutturale integrato metterà a confronto l'aspetto **Genitore**, **Adulto**, **Bambino**, i livelli **Razionale**, **Fantastico**, **Emotivo**, **Corporale** dell'allenatore – giocatore, del giocatore – giocatore, dei sottosistemi dei giocatori tra loro, a seconda della coppia che si deciderà di studiare. Ecco alcuni esempi per poterci intendere. Ci sono allenatori con un forte senso del dovere (=allenatore sul versante genitoriale); un forte aspetto di “piacere” e di “spontaneità” (=allenatore sul versante bambino); sia dovere che piacere in contrapposizione; un aspetto genitoriale e bambino ben armonizzati dall'adulto. Facciamo qualche ipotesi su cosa può succedere mettendo insieme un allenatore sul versante bambino e un giocatore simile. Riprendiamo gli esempi trattati precedentemente, prendiamo cioè in considerazione il giocatore sul versante “bambino al servizio degli altri” con un allenatore simile. Ci sarà affetto tra entrambi, ma nei momenti di stress, se l'allenatore non è consapevole dei suoi limiti, nessuno dei due potrà contenere l'altro con il rischio che la paura diventi troppo forte e paralizzante.

Nel caso invece che il giocatore sia un “bambino al servizio degli altri” e l'allenatore un “bambino egocentrico”, il giocatore comincerà a provare rabbia e non essendo capace di gestirla (perché questo tipo di struttura ha molta paura della propria rabbia e di pensare di esistere autonomamente), comincerà a terrorizzarsi rendendo sempre meno, con il rischio di diventare il capro espiatorio dell'intera squadra. Immaginate, poi, quello che potrebbe succedere se invertissimo questi ruoli. Le conseguenze potrebbero essere anche peggiori, perché nessuno si augura che sia l'allenatore a diventare il capro espiatorio di una squadra.

Un allenatore genitoriale puro può essere un buon contenitore. La rigidità del “genitore puro” spesso però taglia fuori stimoli utili a cambiare qualcosa in senso creativo. Se ha una squadra fatta di persone vive, le cose possono andare bene perché si compensano reciprocamente (prendete questa affermazione con riserva, non mi è possibile qui specificare ulteriormente); se la squadra invece presenta soggetti devitalizzati, le cose si complicano molto e il rendimento potrebbe essere molto basso (fig. 14).



Un allenatore con un buon **Ra**, nel senso che è forte nelle sue capacità induttive e deduttive ed autonomo, può reggere giocatori con **Ra** fragili che hanno bisogno di essere sostenuti con strategie chiare. Se il giocatore non ha questa capacità e l'allenatore nemmeno o quantomeno preferisce un gioco libero e creativo, il problema diventa molto serio. Succede che il giocatore che ha fatto un ottimo campionato, perché aveva un allenatore con chiare strategie cognitive, con un allenatore che lascia il gioco troppo libero, potrebbe perdere in efficienza. Un allenatore troppo coartato emotivamente può non essere in grado di gestire forti emozioni, frequenti sotto stress.

Allo stesso modo un allenatore con un'emotività eccessiva e fuori del proprio controllo si troverà seriamente in difficoltà con un giocatore con una emotività simile.

Le cose si complicano ancora di più quando non parliamo più di diadi, ma di triadi, o di un'intera squadra. In una squadra si sommano le caratteristiche individuali. Un squadra prevalenza energia ha bisogno di un allenatore con sufficiente struttura per essere gestita. Ciascun allenatore, quando compone la squadra e formula i suoi obiettivi, dovrebbe avere idee chiare e sul tipo di squadra e sulla capacità di gestirne fruttuosamente caratteristiche emotive e cognitive.

Ci sono giocatori tecnicamente molto validi, ma assolutamente non funzionali da un punto di vista emotivo. A volte basta una diade di giocatori non funzionale emotivamente per influenzare tutta la squadra, soprattutto se gli altri atleti non sono dotati di forte personalità. Diadi e triadi funzionali sono prevedibili. È importante fare questo tipo di valutazioni per prendere le dovute precauzioni con le coppie eccessivamente problematiche. È chiaro da quanto detto che la "comunicazione", di cui si parla molto, e che è un aspetto della relazione, non è cosa semplice e scontata. Mi spiego meglio. Dicevamo dell'importanza di fare una diagnosi individuale a tutti i componenti della squadra, allenatori compresi. Fatto questo, lo psicologo comincerà a valutare le diadi funzionali e quelle disfunzionali. Guardando, infatti, ai sottolivelli (G,A, B; Ra, Fa, Em, Co) dei singoli individui si può valutare la *differenza – similitudine* di questi e capire se le coppie sono compatibili o meno. Noi ci auguriamo che ci sia una qualche possibilità di compatibilità perché altrimenti possiamo cercare solo di contenere i danni. Una scarsa compatibilità tra due giocatori è sempre più gestibile di quella tra allenatore e giocatore.

Oltre a capire la differenza – similitudine, e quindi la conseguente possibilità di comunicazione, è importante che lo psicologo possa stabilire su quale elemento della diade conviene intervenire perché il cambiamento sia più efficace. Le domande saranno "su chi?", "quando?".

Facciamo un esempio tratto da una situazione che ho dovuto affrontare. Una diade composta dal giocatore "X" e da "Y" era disfunzionale. Ho valutato di intervenire sul giocatore "X" anziché sul giocatore "Y" della coppia "X-Y" sarebbe stato molto più utile che fare il contrario. "X" era più sensibile ad un certo tipo di discorso che invece "Y" avrebbe rifiutato. Questa valutazione poteva darcela solo la diagnosi individuale. Perciò, abbiamo deciso di intervenire su "X" per modificare la coppia. La cosa ha avuto successo. Il contrario sarebbe stato un fallimento.

Il "quando" intervenire è un'ulteriore importante valutazione. Non si creda che possedendo "una verità" non resti null'altro da fare che dirla. Non c'è niente di più dannoso di una verità detta al momento sbagliato. Lo psicologo sa "quando" e "cosa" dire. Anche in questo caso la valutazione dipende dalla diagnosi della coppia in esame. Prendiamo, per esempio, la coppia allenatore – giocatore e ammettiamo che abbiamo deciso di intervenire sull'allenatore perché, essendo colui che

ha fatto la richiesta di aiuto, o stiamo vedendo con una certa continuità. Ad un certo momento scoppia una tensione molto forte tra allenatore e giocatore. Lo psicologo sa che senza il suo intervento questo rapporto morirà con conseguenze dannose per l'intera squadra. Ha chiaramente in mente la diagnosi individuale dell'allenatore e del giocatore. Individua i punti dei sottosistemi reciproci sui quali vanno in collisione: per esempio potrebbe esserci un punto di diffidenza reciproca molto forte in situazioni nuove e sotto stress. Ciascuno comincerà a vivere l'altro come persecutorio: qualsiasi cosa l'altro faccia viene vissuta come un attacco personale. La diffidenza reciproca può portare a dei veri e propri acting-out che confermano questa percezione. Per esempio il giocatore, convinto che l'allenatore ce l'ha con lui, diventa demotivato e svogliato in allenamento. L'allenatore, vedendo in questo atteggiamento la conferma al fatto che il giocatore fa dei dispetti allo staff tecnico, diventerà più rabbioso e provocatorio con l'atleta. A sua volta il giocatore leggerà in questo atteggiamento la prova che l'allenatore non lo sopporta e diventerà, a seconda del tipo di personalità, più depresso e demotivato o più rabbioso e reattivo. Questo rinforzerà ancora le convinzioni dell'allenatore e così via una escalation continua con conseguenze nefaste per l'intera squadra.

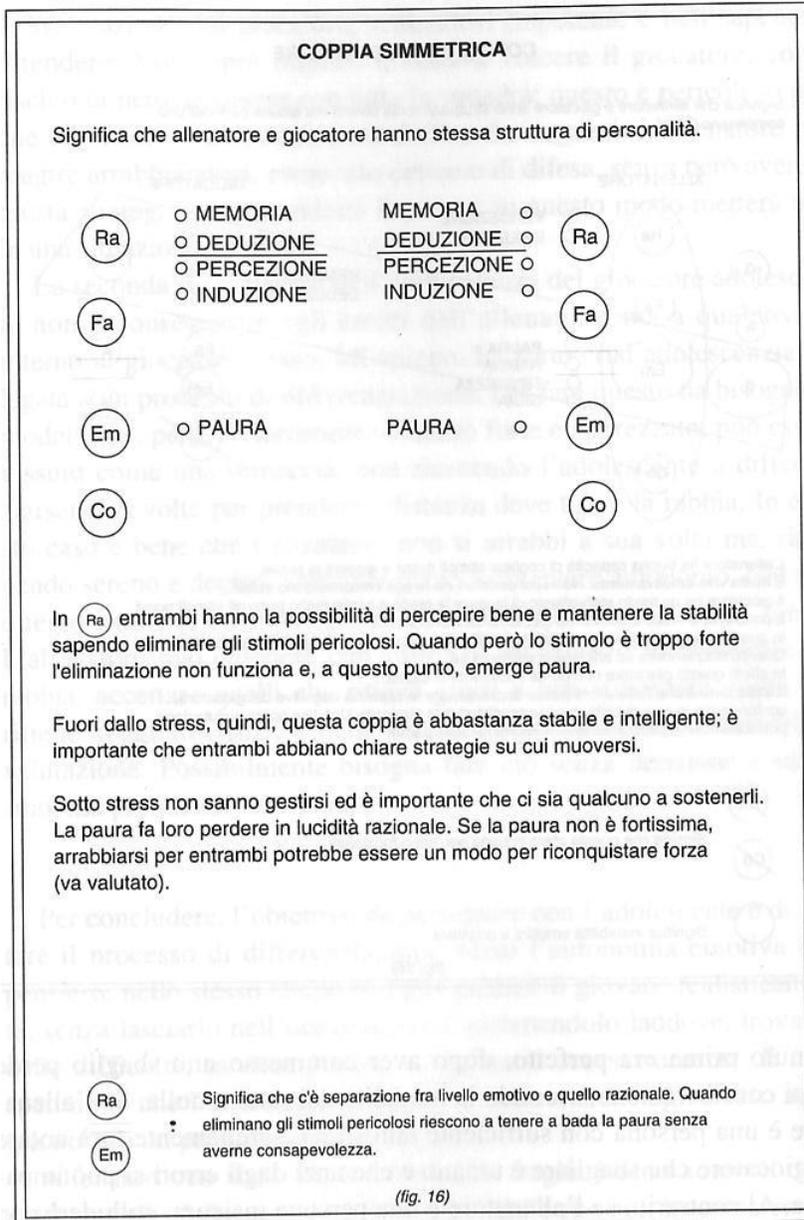
Qualche volta si può arrivare alla situazione in cui l'allenatore perde completamente la squadra di mano. Dicevo che lo psicologo fa l'analisi della situazione e, vedendo più frequentemente l'allenatore, può decidere di intervenire su di lui. Questo non significa che andrà a parlargli della diffidenza reciproca che in situazioni di stress si può verificare tra lui ed il giocatore, perché quando la diffidenza è forte può coinvolgere anche lo psicologo con la conseguenza che si va a toccare un aspetto delicato in un momento in cui non c'è sufficiente fiducia per poterne parlare. L'intervento sarebbe distruttivo. Lo psicologo utilizzerà solo le informazioni che ritiene l'allenatore sia in grado di ascoltare. Un insegnante è spesso una persona laureata, ma se insegna in una scuola elementare deve sapere ridurre le informazioni se vuole essere capito e trasmettere qualcosa. Chi comincia una formazione psicologica è come se fosse uno studente di prima elementare rispetto allo psicologo che è laureato. Selezionare le informazioni che possono essere comprese è forse la cosa più difficile di un intervento psicologico, perché richiede sapere fare una buona diagnosi individuale e di coppia, e quindi della relazione. Sapere a chi, quando e cosa dire.

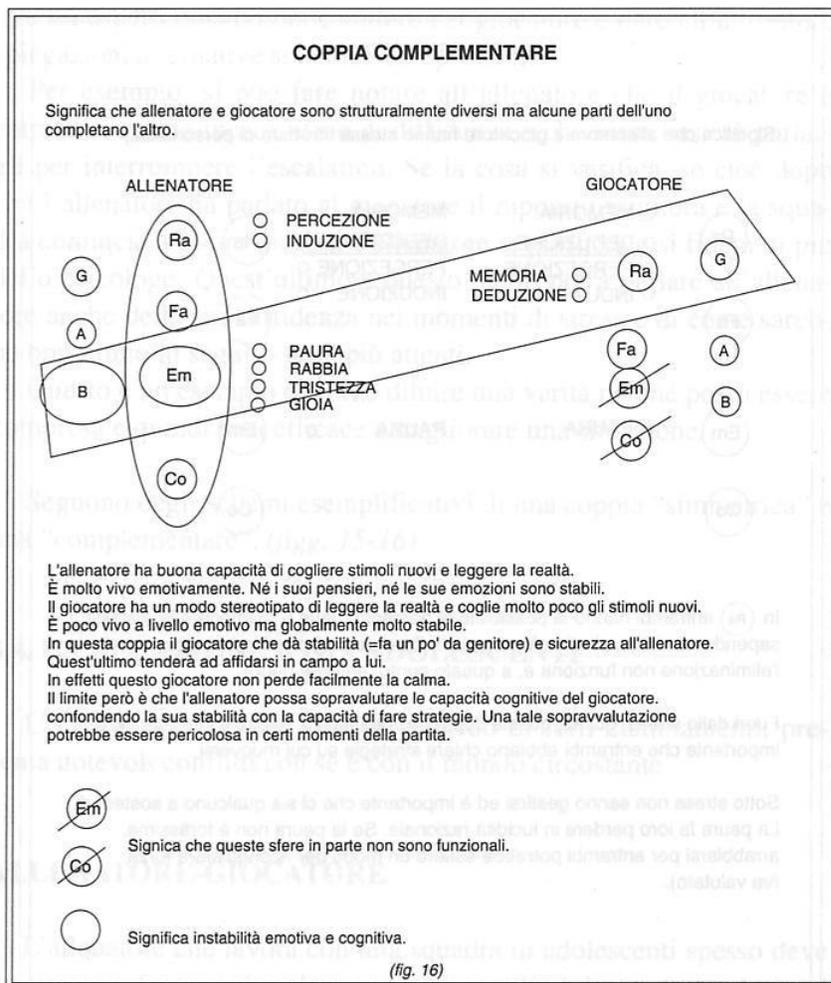
Nel nostro caso specifico la cosa migliore sarebbe quella di presentare gli aspetti positivi del carattere del giocatore e dare all'allenatore spiegazioni alternative sul come comportarsi. Per esempio, si può fare notare all'allenatore che il giocatore è entrato in questo meccanismo di diffidenza e che forse basterà parlargli per interrompere l'escalation. Se la cosa si verifica, se cioè dopo che l'allenatore ha parlato al giocatore il rapporto migliora e la squadra comincia a girare meglio, l'allenatore si placherà e si fiderà di più dello psicologo. Quest'ultimo a questo punto potrà

parlare all'allenatore anche della sua diffidenza nei momenti di stress e di come sarebbe opportuno in seguito stare più attenti.

Questo è un esempio di come diluire una verità perché possa essere compresa e quindi resa efficace a migliorare una situazione.

Seguono gli schemi esemplificativi di una coppia "simmetrica" e una "complementare". (figg. 15-16)





## 4.4 La relazione e gli adolescenti

L'adolescente, poiché vive un periodo di forti cambiamenti, presenta notevoli conflitti con sé e con il mondo circostante.

### Allenatore – giocatore

L'allenatore che lavora con una squadra di adolescenti spesso deve gestire una forte ambivalenza: un giorno l'adolescente tenderà ad idealizzarlo, il giorno dopo lo demonizzerà. Tale atteggiamento può avere una duplice motivazione. La prima è che l'adolescente, oscillando tra onnipotenza e massima svalutazione, potrebbe non tollerare gli errori dell'allenatore, come d'altra parte fa con se stesso. Perciò l'allenatore, che fino a qualche minuto prima era perfetto, dopo aver commesso uno sbaglio perde ogni considerazione, secondo la modalità del tutto o nulla. Se l'allenatore è una

persona con sufficiente autostima, serenamente farà notare al giocatore che sbagliare è umano e che anzi dagli errori si può imparare. Al contrario, se l'allenatore è una persona insicura, colluderà con la svalutazione del giocatore, sentendosi impotente e non sapendosi difendere. Non saprà imporsi e lascerà vincere il giocatore, con il rischio di perdere potere con tutta la squadra; questo è pericoloso poiché favorisce l'onnipotenza irrealistica dei ragazzi. L'allenatore può reagire arrabbiandosi, come atto estremo di difesa, senza però avere la giusta strategia per riprendersi il potere: in questo modo metterà tutti in una situazione di stress.

La seconda motivazione dell'ambivalenza del giocatore adolescente, non è conseguente agli errori dell'allenatore, ma a qualcosa di interno al giocatore stesso. Mi spiego. La forte crisi adolescenziale è legata a un processo di differenziazione. Per fare questo ha bisogno di modelli. Se, però il riferimento è molto forte e apprezzato, può essere vissuto come una minaccia, non riuscendo l'adolescente a differenziarsene. A volte per prenderne distanza deve usare la rabbia. In questo caso è bene che l'allenatori non si arrabbi a sua volta a, rimanendo sereno e deciso, aiuti il ragazzo a diventare autonomo. Nel fare questo non deve rinforzare la modalità rabbiosa fuor di luogo. L'allenatore può chiedere con calma al giocatore i motivi della sua rabbia, accettare quelli che ritiene giusti e non rinforzare quelli che ritiene sbagliati. Anzi, è bene far notare all'adolescente l'errore di valutazione. Possibilmente bisogna fare ciò senza derisione e sarcasmo, ma prendendosene cura.

Per concludere, l'obiettivo da perseguire con l'adolescente è di aiutare il processo di differenziazione verso l'autonomia emotiva e di pensiero; nello stesso tempo bisogna guidare il giovane realisticamente, senza lasciarlo nell'onnipotenza e sostenendolo laddove, trovando delle difficoltà, sarebbe portato a svalutarsi eccessivamente. È indispensabile che l'allenatore sia sereno e deciso, e che egli stesso abbia già trovato un proprio equilibrio interno.

Allenatori con struttura di personalità fragile hanno notevoli difficoltà con gli adolescenti e sarebbe preferibile che non lavorassero con questa fascia di età. Credo, infatti, che molto difficilmente possano ottenere buoni risultati per sé e per l'intera squadra.

Per "personalità fragile" intendo una persona insicura di ciò che pensa o sente. Non fidandosi delle proprie valutazioni fa fatica a sostenere le proprie posizioni. Ad esempio in una partita andata male l'allenatore può valutare che il risultato è dipeso da un cattivo comportamento tattico della squadra. Gli adolescenti che oscillano tra onnipotenza e svalutazione, per paura di autosvalutarsi, potrebbero rimandare l'intera responsabilità agli arbitri. Un allenatore fragile non si sentirà sicuro nella sua valutazione, cedendo alle opinioni della maggioranza. Anche un allenatore troppo rigido può trovare difficoltà perché non permette la differenziazione. Infatti, quando il ragazzo non lo

condivide tende a svalutarlo, perché la propria rigidità non gli permette di essere messo in discussione.

### **Giocatore - giocatore**

Una squadra di adolescenti, a causa della sua instabilità è soggetta a forti oscillazioni nella prestazioni. Non è strano che la stessa squadra possa andare per un periodo benissimo e successivamente malissimo (chiaramente questo dipende dall'allenatore e dai contesti). L'adolescente è per natura molto vulnerabile. Perciò, quanto più forte è l'identità di squadra e quanto più l'allenatore è un punto di riferimento stabile, tanto meno la squadra adolescente sarà reattiva allo stress esterno. L'adolescente, inoltre, idealizza e svaluta i propri compagni con la stessa velocità utilizzata in altri contesti. Il compagno adolescente, però, sa reagire meno bene dell'allenatore, e questo diventa causa di forti tensioni. Dopo una partita persa, i giocatori possono essere tentati dall'attribuire l'intera responsabilità a un solo compagno, che funge da capro espiatorio. L'allenatore deve assolutamente evitare ciò, soprattutto se ritiene che l'esito negativo non sia completamente attribuibile all'errore commesso. Probabilmente, a questo punto, la rabbia (che serve per scaricare la tensione causata dalla sconfitta) sarà rivolta all'allenatore; ciò è preferibile, perché egli dovrebbe saperla gestire in maniera più adulta. L'allenatore lascerà cadere le provocazioni, farà sfogare i ragazzi e riprendendo il discorso il giorno successivo, quando la rabbia sarà diminuita, potrà chiarire con calma e lucidità la situazione. Questa occasione potrà diventare stimolo di crescita, fungendo l'allenatore da modello su come si gestisce la frustrazione senza perdere la testa.

È opportuno che la tensione in una squadra di adolescenti sia gestita dall'allenatore, per evitare che nascano carpi espiatori. Questo potrebbe essere dannoso per il giocatore sotto accusa a causa della probabile perdita di autostima con conseguente vissuto di emarginazione.