

# *Appunti di psicologia per coordinatori scuola nuoto*

Diego Polani

*Psicologo-psicoterapeuta, Professore Facoltà di Medicina e Chirurgia di Firenze Corso di Laurea in Scienze Motorie  
Presidente Associazione Italiana Psicologia dello Sport*

## INTRODUZIONE

Per quale motivo ci rendiamo conto che tante volte “parlare” con i nostri collaboratori diventa difficile e poco produttivo? Ci siamo mai resi conto che la nostra immancabile ripetizione di gesti, parole e proposte diventa noiosa nel tempo perdendo ogni spontaneità. In poche parole si appiattisce quella forza che ci permette di essere attori principali della relazione: l’entusiasmo.

L’entusiasmo assume un ruolo fondamentale nella relazione lavorativa e nella comunicazione; moltissimi autori affermano che quando comunichiamo parliamo con la mente (parte razionale della comunicazione) ma in realtà comunichiamo con le nostre emozioni (parte relazionale della comunicazione). Avere entusiasmo, da non confondere con quella parte narcisistica patologica che potrebbe venire esaltata da quelle persone centrate solo su se stesse, significa trasmettere, con assertività, la convinzione della validità di ciò che stiamo proponendo. L’energia che viene diffusa attraverso il nostro entusiasmo crea quella spinta motivazionale che genera a sua volta una sorta di entusiasmo in chi collabora con voi rafforzando l’immagine del gruppo e professionale dell’azienda “piscina”.

La gestione dei nostri collaboratori prevede comunque una definizione iniziale riguardo agli specifici ruoli che si instaurano in piscina. Per ruolo si intende definire quelle azioni che gli individui hanno nei loro compiti professionali e che interconnesse le une con le altre ottengono il raggiungimento degli obiettivi. Tutto ciò ha come fine il valorizzare le potenzialità dei singoli collaboratori e di conseguenza eliminare i conflitti. Tali ruoli vengono di fatto circoscritti da norme che ne definiscono i confini, ma non dobbiamo scordare che sia i ruoli che le norme sono inseriti in una cornice che possiamo definire con la parola “valori”. I valori fanno riferimento alle aspettative morali dell’intera organizzazione definendone gli obiettivi.

E’ nostro compito rendere i ruoli il meno possibile noiosi e routinari al fine di avere nei nostri collaboratori sempre alto il livello di motivazione ed entusiasmo. Ad esempio aumentare la capacità professionale dei vostri collaboratori affinché passino da un comportamento reattivo (semplice risposta al cliente che evita di fare sforzi per capire da dove arriva questa richiesta) ad uno proattivo (ossia approccio consulenziale che cerca di individuare le singole esigenze e i desideri di quel cliente al fine di soddisfarlo in pieno).

Per riuscire a creare un gruppo di lavoro motivato, proattivo ed efficiente dobbiamo sviluppare quel senso di fiducia, nei nostri collaboratori, che è alla base della nostra leadership.

## LA COMUNICAZIONE

Un aspetto di notevole importanza nel lavoro è la comunicazione. L’aspetto più importante del comunicare è **ascoltare**. Molti responsabili di risorse umane pensano che il saper parlare sia fondamentale per far passare idee ed informazioni, ma imparare a motivare gli altri ascoltando le loro idee è fondamentale.

Il corpo, come già espresso inizialmente, svolge anche una funzione comunicativa, inizialmente la madre ed il bambino comunicano attraverso scambi corporei, vocalizzi, sguardi, pianto e sorrisi, modificazioni toniche e posturali, successivamente la frustrazione derivante dall’assenza della madre genera il pensiero che riempirà questa mancanza e farà insorgere nel bambino il desiderio di comunicare. Al dialogo tonico si aggiungerà quello gestuale, la postura diventerà movimento via via sempre più complesso in relazione anche allo spazio e al tempo, parametri base per il successivo sviluppo del linguaggio parlato. Dalla comunicazione dipendono sia le fasi dell’apprendimento che quelle relazionali con il conseguente cambiamento

comportamentale motorio e di un allievo, nella direzione auspicata dall'allenatore, e di soggetti operanti all'interno di un gruppo.

Avere una situazione attenta sull'aspetto comunicativo non significa trascurare altri importanti aspetti di carattere psicologico quali la determinazione, la motivazione, l'ansia etc., ma semplicemente affrontare prima un elemento che può orientare il rapporto tra due persone in senso positivo o negativo. Bisogna aggiungere inoltre, che negli sport individuali questo rapporto è sicuramente più stretto, diretto e coinvolgente rispetto agli sport di squadra.

La comunicazione è l'atto legato al passaggio di un certo materiale, noto ad uno, verso altri soggetti che si vogliono rendere edotti in tal senso. E', quindi, un qualcosa che non si fa a spese degli altri ma in collaborazione con gli altri. La comunicazione si definisce sempre a **due vie**, ossia colui che comunica riceve sempre un feedback dagli altri. Anche quando si impartisce un ordine il feedback è dato dal fatto che questo può essere eseguito oppure si nota il rifiuto all'esecuzione.

La classificazione classica prevede che la comunicazione venga divisa in "**verbale**" (CV) e "**non verbale**" (CNV). Secondo molti autori l'aspetto verbale della comunicazione incide per circa il 7% del messaggio inviato, mentre il rimanente 93% si compone dei vari aspetti non verbali basati sul tono ed utilizzo della voce (**messaggi paraverbali**) e sul **linguaggio del corpo** (postura assunta durante il colloquio).

La CV avviene quando una persona (che chiamiamo Emittente) esprime un concetto (che definiamo Messaggio) ad un terzo soggetto (chiamato Destinatario). Questi passaggi non avrebbero nessun significato se colui che invia il messaggio non valutasse il contesto sociale in cui opera, al fine di trovare un contatto reale, scegliendo il codice comunicativo più idoneo.

Comunicazione vuol dire letteralmente azione in comune. L'azione rappresenta l'identità di una persona nel momento in cui si trova di fronte ad un'altra persona quindi si estrinseca all'interno di una relazione io-tu-ambiente. L'azione può esprimersi a diversi livelli corporeo, sensorio, emozionale, immaginativo, cognitivo-verbale ed è importante, all'interno della relazione prestare attenzione all'agire della persona stessa, ma anche a quello dell'allenatore. Si cercherà attraverso l'allenamento di far vivere al soggetto un'esperienza relazionale positiva a diversi livelli al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Tutti i soggetti dovranno quindi sviluppare la consapevolezza, momento per momento all'interno di quella relazione, dei propri vissuti corporei, sensoriali, emozionali, immaginativi, cognitivi.

La comunicazione, inoltre, può essere efficace o ostacolata a seconda di come gli stati emozionali dell'Io, secondo la teoria transazionale, entrano in relazione.

Secondo questa teoria il nostro Io è suddiviso in tre parti: **genitore** (normativo), **adulto** (logico) e **bambino** (emozionale).

Per Stato dell'Io si intende un'insieme di pensieri e vissuti emotivi, e quindi dei comportamenti riferiti a uno specifico momento o aspetto della vita della persona (*figura 4*).

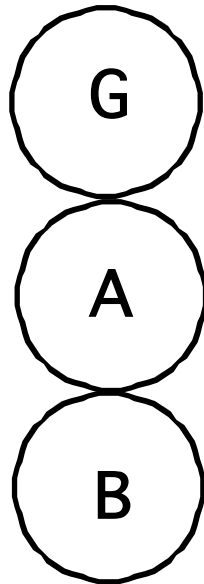
Lo Stato dell'Io Adulto è la manifestazione della propria parte adulta, cioè di quella dimensione dell'Io che è in contatto cognitivo e affettivo con il "qui e ora".

Lo Stato dell'Io Genitore corrisponde alla parte genitoriale introiettata e si esprime all'esterno riproponendo modelli comportamentali che l'atleta ha incorporato dalle differenti figure genitoriali con cui è stato o è in contatto (dalla mamma all'allenatore a un compagno di squadra particolarmente carismatico). All'interno lo Stato dell'Io Genitore si manifesta sotto forma di ordini, divieti, incoraggiamenti, minacce che l'atleta ha incorporato da fonti esterne e che ripropone a se stesso in un dialogo interno.

Il terzo Stato dell'Io è lo Stato dell'Io Bambino, costituito dalle esperienze arcaiche vissute e immagazzinate dall'atleta nei suoi anni formativi.

Quando si comunica si invia a livello *verbale* un messaggio a proposito del "qui ed ora". Nel contempo passa un altro messaggio, di solito del tutto inconscio, ed è un messaggio di tipo transferale. Vedendo nell'allenatore una figura in qualche modo genitoriale, ossia protettiva, si cerca di stabilire con lui un tipo di relazione che è in qualche misura ripetitiva, per similitudine o per

opposizione, alla relazione che una persona ha avuto con uno dei genitori reali. Alla base di ogni forma di interazione esiste come unità di rapporto sociale la "transazione". Una transazione consiste di due "unità di riconoscimento" o "contatti". Sono chiamate transazioni piuttosto che interazioni perché sia l'una che l'altra persona coinvolta ottengono qualcosa in cambio, non foss'altro che un breve segno di riconoscimento. Ma ciò una persona (così come il suo interlocutore) cerca è il rinforzo alla propria identità, un sostegno al suo tipo di equilibrio psicosomatico.



*figura 4- Gli stati dell'IO (da Neuroscienze e sport – UTET)*

In Analisi Transazionale l'analisi delle transazioni si fa a partire dall'individuazione dei specifici Stati dell'IO impegnati.

Inoltre c'è un ulteriore passaggio che può esprimersi coinvolgendo anche altri stati dell'“Io”, ed in questo livello l'atto del comunicare viene solitamente espresso con la CNV attraverso gesti, atteggiamenti del corpo, tono della voce, e rappresenta il reale livello psicologico della comunicazione.

Questi tre livelli, verbale, transferale e psicologico, esistono in tutte le comunicazioni e vengono mostrati tramite la CV e la CNV. E' importante tener presente che un gesto fatto con il capo, magari di diniego, non è necessariamente una metacomunicazione, cioè non è di per sé un messaggio a proposito del messaggio verbale; forse è la risposta che il soggetto effettua ad un dialogo interno che si sta svolgendo parallelamente alla comunicazione. Se, per esempio, l'istruttore dice: “Oggi questo esercizio mi è veramente piaciuto!” e sta dicendo “No” con il capo, quello che succede è che l'allievo riceve un “No” dall'altro e tenta di decodificare, modificandolo, quel “No”. Istintivamente ed inconsciamente potrà tradurre il tutto con: “non è vero che gli è piaciuta la mia prestazione” e comincerà a formulare ipotesi su “Perché non è piaciuta la mia prestazione?”.

Di fatto quello che può succedere è che a livello di dialogo interno, il tecnico si sta dicendo qualcosa del tipo “Avevo sbagliato il mio giudizio precedente”. Quindi quel “No” della testa non è riferito al messaggio verbale effettuato, per cui non è un diniego, ma è un diniego nei confronti dell'elaborazione fatta precedentemente nei confronti dell'atleta.

Il problema a questo punto diventa relazionale. L'atleta, come l'allenatore, non ha alcun modo di sapere, come nessun altro del resto, cosa succede nella mente dell'altro. Però possiamo aiutare le persone con la comunicazione ad imparare a chiedere piuttosto che continuare a perseguire la non-comunicazione con l'ausilio dell'interpretazione.

Osserviamo un altro aspetto emozionale. Un collaboratore vive i suoi successi, od insuccessi, con intensità emotiva, creandosi inconsciamente, a livello cognitivo, un dialogo interno. E' importante sapere che il **dialogo interno** che ognuno si costruisce può essere **positivo**, quindi valutante, o **negativo**, quindi svalutante. La maniera in cui si parla o si agisce con l'atleta sarà quindi vissuta o costruttivamente o distruttivamente.

Se recuperiamo la parte iniziale di questo scritto non si può fare a meno di valutare la comunicazione in base agli assiomi della PNL (Programmazione Neurolinguistica) che afferma che ogni comportamento (linguaggio, movimento degli occhi, variazione del tipo di respirazione, cambiamento del colorito della pelle, ecc.) è una trasformazione dei processi neurali interni pertanto esso fornisce informazioni su questi processi. In poche parole **non si può non comunicare**, ogni comportamento è comunicazione. Si ricava una chiave essenziale per la comprensione del comportamento umano che pur sembrando bizzarro e sconclusionato è il risultato della mappa interna che ognuno in base alle proprie esperienze ed emozioni si è creato. E' dunque importante vedere il comportamento della persona nel contesto in cui esso è generato.

La PNL nasce come un modello adatto allo studio della esperienza soggettiva umana, utile per una comunicazione efficace e per una guida nei processi di cambiamento comportamentale, all'inizio degli anni settanta da una brillante ricerca di R.Bandler e J.Grinder volta a sistematizzare un modello di comunicazione efficace ed eccellente.

La PNL è il prodotto di una geniale sintesi di contributi tratti dalla psicoterapia, dalla cibernetica, dalla neurologia e dalla teoria dei sistemi. È diventata la disciplina che studia oltre che la comunicazione interpersonale, la struttura dell'esperienza soggettiva.

Utilizzando i suoi principi è possibile descrivere qualsiasi comportamento in modo sintetico e al tempo stesso dettagliato e ciò permette di indurre rapidamente trasformazioni profonde e durevoli sia nel singolo individuo che nel interazione tra due o più individui.

Bandler e Grinder hanno chiamato il loro modello Programmazione Neuro Linguistica;

**PROGRAMMAZIONE:** ogni persona ha i suoi propri "programmi" di funzionamento che sono riconoscibili ed elaborabili;

**NEURO:** tali "programmi" sono i prodotti di particolari modalità di funzionamento "neurologico";

**LINGUISTICA:** i "programmi" sono riconoscibili perché rappresentati ed espressi nei "linguaggi" (verbale, para verbale, non verbale) con cui ogni persona si esprime.

L'assunto base della comunicazione è che è impossibile non comunicare poiché ogni comportamento è comunicazione. Di fatto ogni comportamento, essendo il prodotto della elaborazione che avviene attraverso complessi processi neurologici e psicologici è la manifestazione esterna di essi e rappresenta una informazione, un messaggio.

**I microcomportamenti** (movimenti oculari, cambiamenti di colore della pelle, modificazioni del respiro ecc.) danno importanti informazioni sulla persona e un attento osservatore è in grado di ricevere molte più informazioni di quanto il comunicante stesso pensi di trasmettere.

Queste variazioni nella fisiologia, a differenza di quelle macrocomportamentali (movimenti del corpo, linguaggio) sono al di fuori del controllo volontario del soggetto e quindi difficilmente falsificabili. Un buon comunicatore, a differenza di quanto comunemente si pensa, è colui che è in grado di ricevere il maggior numero di informazioni possibili e non colui che è in grado di darne; maggiori sono le informazioni che si ricevono maggiori sono le possibilità che si hanno per adattare la propria comunicazione in modo da ottenere gli obiettivi prefissati.

La comunicazione, e di conseguenza la relazione tra due o più soggetti, può essere considerata come un "sistema" di *feedback* all'interno di un sistema cibernetico in cui il *feedback* ricevuto, in termini macro e micro-comportamentali, influenza la comunicazione successiva.

Per sistema si intende un insieme di elementi vincolati da una relazione tale per cui una variazione in uno dei singoli elementi si ripercuote sull'intero sistema. Per sistema cibernetico si intende un sistema che si autoregola attraverso messaggi retroattivi (*feedback*).

In un atto comunicativo, E (l'emittente) emette un segnale, (comportamento esterno [C.E.]), che rappresenta un *input* che viene colto dall'apparato sensoriale (A.S.) di D (il destinatario) e che successivamente viene elaborato generando uno stato interno (S.I.). Quest'ultimo genererà in D un comportamento esternamente rilevabile da E (*output* per D, *input* per E). Questa risposta verrà colta dall'apparato sensoriale di E, e costituirà il *feed-back* che influenza la comunicazione successiva. Una conseguenza di ciò è che qualunque cosa avvenga all'interno di un atto comunicativo è dipendente dal comportamento di entrambi i comunicanti; e ciò implica che dobbiamo assumerci la responsabilità di quello che avviene, e che non possiamo credere che tutto dipenda solo dall'atteggiamento dell'altro.

Purtroppo spesso ci si trova di fronte ad una resistenza apparentemente irrazionale, ma che alla luce di quanto esposto potrebbe diventare oggetto di riflessione. Il corretto atteggiamento di un buon comunicatore in questi casi è quello di porsi la domanda: "cosa posso fare IO perché il mio interlocutore si motivi a seguire le mie istruzioni?"

Come si è più volte sottolineato tutto ciò che noi consideriamo (il nostro universo interno, il nostro modo di vedere la realtà e di interagire con essa) è creato da una elaborazione mentale di ciò che percepiamo attraverso i nostri cinque sensi ed ulteriormente elaborato dalle emozioni che stiamo vivendo in quel momento. Questa elaborazione mentale non è altro che il nostro modo di vedere il mondo, e cioè lo schema-guida dei nostri comportamenti. Il modello del mondo che ci creiamo lo possiamo considerare metaforicamente come una mappa, una carta geografica riferita al territorio che essa rappresenta (il nostro territorio). Quindi come in una mappa non è il territorio quello rappresentato, così il nostro modo di vedere la realtà non è la realtà stessa. Le persone costruiscono la propria mappa del mondo elaborando, attraverso complessi processi neurologici, dati provenienti da contesti ambientali, culturali, familiari, e personali.

L'individuo, letteralmente immerso in un fiume di *input* sensoriali, ha a disposizione una serie di filtri che gli permettono di acquisire in maniera selettiva dall'ambiente le informazioni utili alla sua sopravvivenza.

Questi filtri sono di tre tipi:

- 1) **Fisiologici**, dovuti alle limitazioni geneticamente determinate degli organi di senso che ci permettono di percepire solo una piccola porzione dei fenomeni fisici che ci circondano;
- 2) **Socio-culturali**, derivanti dall'appartenenza ad un gruppo etnico, ad una zona geografica, o ad una determinata cultura. Particolare importanza assume in questo caso il linguaggio: tutti i linguaggi sono ricchi di terminologie che permettono una differente capacità discriminativa;
- 3) **Personali**, che rendono il modello del mondo di ogni persona squisitamente unico, come unica è la sua storia ed il suo vissuto esperienziale. Il modo di "archiviare" i dati nel proprio cervello, di strutturare la propria esperienza, è decisamente personale, ed influenza il modo di vedere le cose del mondo e di percepire l'impatto emotivo delle situazioni esperienziali. Questo significa che noi siamo gli artefici della nostra realtà ed è l'idea che noi ci facciamo del mondo che determina le nostre scelte, il nostro modo di agire nel mondo e sul mondo. Sia che si debba scegliere cosa mangiare a pranzo o che si debba prendere una decisione di grande importanza, ogni nostro atto è determinato dalle nostre convinzioni sulla realtà e su noi stessi in rapporto ad essa. I meccanismi che intervengono nel nostro modo di creare la mappa del mondo possono essere identificati nei tre seguenti:

- ✓ **Generalizzazione**
- ✓ **Cancellazione**
- ✓ **Deformazione**

Se da un lato l'uso di queste modalità ci permette di costruire una mappa di elevata esattezza, dall'altro un loro utilizzo non corretto può risultare così limitante da impoverire enormemente la nostra esperienza del mondo.

**Generalizzazione:** si parla di processo di generalizzazione quando una specifica esperienza viene estesa fino a diventare rappresentativa di quella categoria di esperienze a cui si riferisce. Questa modalità ci consente di utilizzare al meglio le risorse messe a disposizione dalle esperienze

passate immagazzinate nella nostra memoria, per risolvere problemi simili in situazioni apparentemente uguali.

Ad esempio il bambino reagirà con gioia di fronte ad una gara, dopo che ne avrà effettuate una certa quantità e vivendole come positive per la sua prestazione. Peraltro la generalizzazione può diventare un meccanismo limitante come nel caso dove l'eterna capacità di vincere una gara diventa demotivante e priva di significati emotivi, oppure dove si è vissuta un'esperienza negativa e concludere che quel tipo di esperienza è sempre negativa.

**Cancellazione:** è il meccanismo attraverso il quale prestiamo attenzione ad alcuni aspetti della nostra esperienza e ne scartiamo altri, potendo così utilmente orientarci nell'enorme quantità di dati che ci provengono dal mondo esterno. Un tipico esempio è quello del nuotatore che tende a non distrarsi udendo urla e rumori, per quanto forti siano, ma che è in grado di reagire, ossia smettere di nuotare e prestare l'opportuna attenzione, anche al più flebile richiamo del proprio allenatore.

**Deformazione:** questo meccanismo ci permette di trasformare letteralmente la realtà, facendo in modo che si applichino significati alterati alla percezione sensorialmente basata del mondo reale. Famosa è l'esperienza in cui venne fatto osservare ad un gruppo di studenti un mazzo di carte con i segni picche in rosso ed i segni cuori in nero, e nessuno di loro notò alcunché di strano. Altro caso estremo di distorsione può essere considerato quello del paranoico che interpreta tutto ciò che proviene dagli altri come ostile.

In conclusione possiamo asserire che le stesse facoltà che ci permettono di organizzare la realtà nella maniera per noi più creativa e proficua, possono portarci ad una visione estremamente impoverita del mondo, molte volte causa di infelicità e insuccesso personale.

Le difficoltà che incontriamo non si trovano nella realtà bensì nella mappa del mondo che ci siamo costruiti. Ne deriva che la soluzione dei problemi non sta nel titanico ed inutile tentativo di cambiare la realtà esterna bensì in precise operazioni mentali che ci consentono di riorganizzare l'esperienza che abbiamo del mondo ed accedere a nuove alternative.

Relazione, comunicazione, comportamento e mappa sono dunque collegati!

Per quanto strano ed assurdo possa sembrare, ogni comportamento umano assume un preciso significato quando venga riferito alla mappa da cui deriva. Addirittura possiamo dire, considerando i processi di mappatura della realtà che ciascuno fa, che la scelta, tra quelle che considera in quel dato momento possibili, risulta essere la migliore.

Per la PNL cambiare significa essere "flessibili", cioè poter disporre in ogni contesto di un numero più possibile elevato di alternative.

Come diventare un buon comunicatore?

Come già precedentemente accennato, la PNL ci mette a disposizione risorse che ci permettono di passare da una situazione problematica alla sua risoluzione. Le tecniche utilizzate in PNL e sviluppate nel corso degli anni da numerosi terapeuti le possiamo considerare come vere e proprie risorse.

Sebbene la PNL ci offra tecniche specifiche di intervento, occorre mantenere in primo piano non tanto l'aspetto tecnico, quanto piuttosto il rispetto della peculiarità del soggetto e quindi contestualizzare la tecnica prescelta.

È importantissimo quindi saper rapportarsi alla persona che si ha di fronte al fine di comunicare nel modo più adeguato. Questo è possibile farlo attraverso tre azioni fondamentali: i tre verbi chiave della PNL:

- 1) **OSSERVARE** cioè rilevare attentamente gli elementi che ci consentono di comprendere la mappa dei nostri interlocutori al fine di
- 2) **RICALCARE/RISPECCHIARE** tanto da creare con essi il necessario feeling che ci consenta di
- 3) **GUIDARE** cioè di agire in modo mirato e consapevole sulla situazione per raggiungere gli scopi che ci siamo prefissati (obiettivi).

Gli esseri umani entrano in contatto con la realtà che li circonda attraverso i loro cinque sensi, e tra questi soprattutto grazie ai canali visivo, auditivo e cenestesico. La percezione del reale,

momento per momento, è una combinazione di informazioni provenienti dai diversi canali sensoriali.

Quindi non possiamo parlare di realtà ma di *personale percezione della realtà* che chiameremo *rappresentazione mentale della realtà*.

Tutti i contenuti mentali sono codificati con modalità sensoriali ed espressi rivelano una struttura sensorialmente basata. Questa è la struttura che interessa colui che adotta la PNL per comunicare. La PNL non si interessa tanto del contenuto del messaggio, quanto piuttosto del processo, con il quale il messaggio è stato costruito. Questo processo è quel elemento che ci può far comprendere le sequenze degli avvenimenti interni di una persona in un determinato momento.

Ogni persona ha la tendenza a privilegiare l'utilizzo di un canale sensoriale rispetto agli altri sia nell'organizzare i dati di elaborazione interna delle sue percezioni sia nel comunicare con gli altri. Solitamente ogni persona usa il canale in cui mostra una capacità discriminativa migliore. Si pensi ad esempio ad un musicista, che privilegerà il canale auditivo, un fotografo invece privilegerà quello visivo, mentre un fisioterapista privilegerà quello cenestesico. I fattori che condizionano la scelta preferenziale sono probabilmente di ordine genetico, certamente di tipo culturale e familiare, ma sicuramente dipendenti dalla storia personale e dalle abitudini che ogni persona ha acquisito.

È importante identificare il canale sensoriale preferito di una persona ed utilizzarlo per comunicare con lei, muovendosi così su un terreno comune. Se due persone non utilizzano lo stesso canale può accadere che in pratica non si comunichi.

Uno degli obiettivi della PNL è quello di aiutare colui che grazie alla comunicazione vuole ampliare lo sviluppo delle proprie abilità sensoriali, che solitamente si utilizzano molto al di sotto degli effettivi limiti fisiologici.

La PNL ci mette a disposizione metodi che ci consentono di andare ad attingere da questo grosso magazzino di informazioni inconsce, che in pratica significa espandere l'acuità sensoriale, discriminare con una maggior ricchezza di dettagli, di precisione, ampliare la propria mappa, e quindi avere più informazioni sulla mappa dell'altro.

I dati possono essere percepiti da comportamenti, verbali o non verbali, particolarmente evidenti, normalmente consci per chi li pone in atto, ma anche da comportamenti meno evidenti, alle volte difficilmente percettibili, come per esempio i movimenti oculari, i cambiamenti di colorazione della pelle, le tensioni muscolari, il respiro, ecc. Questa categoria di comportamenti è, come già affermato, messa in atto inconsapevolmente dalla persona, e proprio per questo particolarmente significative al fine di conoscere le modalità strutturali della mappa interna della persona stessa. Osservare i comportamenti esterni di una persona significa poter accedere a quella specifica esperienza interna che li ha determinati.

La PNL sottolinea l'importanza dell'osservazione durante una comunicazione. Accorgersi di ciò che sta avvenendo nell'interlocutore (**calibrare** quindi l'altrui comportamento) è condizione indispensabile per superare qualsiasi ostacolo comunicativo. Il concetto di calibrazione è la spiegazione dell'osservazione di quelle piccole variazioni comportamentali che possono essere correlate all'esperienza interna della persona stessa e utilizzate come *feed-back* per una nostra ulteriore comunicazione.

Uno degli strumenti che possiamo affinare è la capacità di ascoltare quali **predicati verbali** (verbi, sostantivi, aggettivi, avverbi) vengono utilizzati in un discorso al fine di avere indicazioni sul sistema che tale persona sta utilizzando in quello specifico momento.

Ad esempio una persona che usa un sistema di tipo visivo, può pronunciare frasi come: "È chiaro che...., l'immagine che mi faccio di questo esercizio....., è illuminante sapere che....., ecc.". Una persona che utilizza il sistema cenestesico potrà dire: "Sento che siamo caduti in un problema....., non riesco ad afferrare il concetto di questo esercizio durante l'allenamento....., ecc. Uno che invece usa prevalentemente il sistema auditivo dirà: "Mi sto chiedendo se è il caso....., le tue parole mi suonano strane....., ecc.".

I predicati ci danno indicazioni su "come" la persona sta funzionando a livello neurologico in quel preciso momento ed è importante sapere che gli stessi predicati sono delle modalità espressive che ci danno informazioni su come una persona sta vivendo quella situazione.

L'uso di un determinato canale in quel preciso momento, può essere scelto per "simpatia" (rispecchiamento, inconscio), per esigenze di contenuto, per la preponderanza di particolari stimoli in una certa situazione (ad esempio visivi piuttosto che cenestesici).

Il canale preferito viene definito sistema rappresentazionale principale e conoscerlo significa avere importanti informazioni sulla "mappa" del soggetto al fine di ricalcarne i comportamenti.

**Ricalcare** significa utilizzare tutte le informazioni che abbiamo raccolto per "*parlare la lingua*" della persona con cui vogliamo entrare in **rapport**. Il ricalco può avvenire a diversi livelli: a livello dei valori della persona, delle convinzioni, o semplicemente del comportamento, ed in questo caso si parla di **rispecchiamento**. Il rispecchiamento si può attuare a livello verbale, utilizzando il sistema rappresentazionale principale della persona, e le sue micrometafore; a livello paraverbale rispecchiando tono, volume, ritmo dell'eloquio; a livello non verbale cioè posturale, e in questo caso può essere indifferentemente diretto o speculare.

Un tipo di rispecchiamento molto potente e difficilmente individuabile è quello del respiro; meglio ancora se viene attuato in modo incrociato e cioè ad esempio rispecchiando il ritmo respiratorio con un movimento di un dito o di una mano. Ovviamente il rispecchiamento non deve essere evidente; esso risulta più elegante quando non è individuabile e perciò assume aspetti di maggiore efficacia se eseguito in tale modo riprendendo solo alcuni comportamenti.

Una volta entrati in rapport si può smettere di ricalcare o farlo di tanto in tanto e cominciare a guidare la persona prima a ricalcarci per poi raggiungere l'obiettivo che ci siamo prefissati.

Tutto quello che abbiamo spiegato fino ad ora, ci rende l'idea di come un individuo strutturi la propria esperienza soggettiva. E' attraverso quest'ultima che genera i propri comportamenti, per non dimenticare che l'esperienza soggettiva sta alla base anche delle nostre emozioni, capacità, convinzioni, valori, identità.

Basti ricordare, comunque, che uno dei grandi segreti della comunicazione sta nel porsi di fronte ad un altro individuo con la predisposizione di animo di voler imparare, cosa che, ad esclusione del periodo infantile, può risultare stranamente difficile!

Considerando quanto detto sino ad ora possiamo evidenziare la comunicazione come un qualcosa che interviene fortemente sia sugli aspetti emozionali che sulla realtà dell'individuo. Chiunque, vive i suoi successi, od insuccessi, con intensità emotiva, creandosi inconsciamente un dialogo interno che strutturerà la sua mappa del mondo. È importante ricordare quanto già affermato in precedenza: il **dialogo interno** che ognuno si costruisce può essere **positivo**, quindi valutante, o **negativo** quindi svalutante.

Sarebbe opportuno che il coordinatore cercasse di migliorare, anche attraverso i diversi spunti esposti, il proprio sistema comunicativo al fine di migliorare le sue abilità di relazione sociale e conseguentemente la sua professionalità. Il professionista che si pone nella condizione di ascoltare acquisisce una serie di importanti informazioni e segnali utili ad una più corretta comprensione dei sentimenti delle motivazioni e delle aspirazioni dell'atleta stesso.

Queste acquisizioni gli permetteranno di incrementare il grado di consapevolezza e di conseguenza di migliorare la trasmissione e ricezione dei messaggi indispensabili nello svolgimento della sua attività.

In definitiva si può affermare con estrema facilità che la comunicazione è probabilmente uno dei fattori principali che possono decretare la riuscita di un lavoro basato sull'insegnamento e sulla relazione. Non esiste comunicazione corretta o sbagliata, quindi si può affermare con forza che il buon allenatore è il solo responsabile (al 100%) dei risultati che ottiene (o che non ottiene)!!!

## ORGANIZZAZIONE



Con il termine organizzazione si intende un aggregato di persone e di risorse che operano con relativa continuità per raggiungere un obiettivo. Quello che si potrebbe definire un sistema aperto.

La tecnologia, le competenze specifiche generano valore, mentre all'organizzazione spetta il coordinamento. Si costruirà una area definita di attività estesa, area regolata dalle normative e con carattere gerarchico, e una definita di attività ristretta, ossia governata da transazioni.

Laddove l'organizzazione lavorativa prevede un atteggiamento di coaching si facilitano il coordinamento e il controllo, i contatti personali e lo scambio di informazioni, sviluppando una filosofia legata ad orientamenti comuni.

L'organizzazione operativa è legata alla definizione dell'obiettivo ed individua le cose da fare. Divisione e assegnazione di compiti e/o attività elementari attraverso la definizione di ruoli e mansioni.

Oggi, in una conduzione organizzativa moderna, i processi vincenti sono quelli basati sulla cooperazione e non sul solo e semplice rispetto di norme e metodi.

Per finire una serie di suggerimenti per rendere il tuo lavoro sempre più proattivo ed entusiastico:

- 1) coinvolgi i tuoi collaboratori facendoli capire che li rispetti veramente;
- 2) dimostra una reale competenza e sarai riconosciuto nel tuo ruolo;
- 3) evidenzia sempre il collegamento esistente tra gli obiettivi dell'azienda e le tue decisioni;
- 4) sii sempre ottimista davanti al tuo team;
- 5) capisci i; team e valutane gli umori;
- 6) responsabilizza i membri del gruppo;
- 7) credi in te stesso, non cadere nell'arroganza ma condividi la tua esperienza ed il tuo entusiasmo con i tuoi collaboratori permettendo a loro di sentirsi realmente un'entità solida all'interno di un gruppo forte.

## II COACHING

All'inizio di questa dispensa si affermava che *“per riuscire a creare un gruppo di lavoro motivato, proattivo ed efficiente dobbiamo sviluppare quel senso di fiducia, nei nostri collaboratori, che è alla base della nostra leadership e di una buona organizzazione”*, ed è per questo che una buona gestione in modo definito di coaching è utile per chi deve coordinare un corso di nuoto.

Negli ultimi anni nella formazione aziendale sempre di più sono stati utilizzati termini e comportamenti tratti da evidenti strategie e modalità sportive. Il *coaching* è una di queste situazioni, e allora, da appartenenti al mondo sportivo, molto meglio di tante altre persone sappiamo cosa vuol dire prepararsi per competere contro avversari, a volte più forti, in vista di un titolo sia esso regionale che olimpionico. Quindi, così come si costruisce gradualmente una *performance* sportiva, allo stesso modo possiamo elaborare un percorso sia personale che inerente il vostro *team* che vi permetta di raggiungere quel risultato dettato dall'obiettivo che vi ha messo in gioco con la vostra azienda natatoria.

Lo si può fare in vari modi; ad esempio sviluppando abilità sempre più importanti, oppure ponendovi costantemente traguardi sempre più impegnativi permettendovi di acquisire così fiducia, fino a che questo continuo miglioramento non diventi parte naturale della vostra vita. L'esperienza nello sport ha mostrato, però, che questo sviluppo procede per fasi, dove è indispensabile adottare tecniche appropriate di *coordinamento*.

### 1. La struttura delle fasi di sviluppo

Il nostro impegno è quello di avviare i nostri collaboratori ad essere una squadra. Consideriamo ogni fase in maniera analitica.

#### *A: impegno e sviluppo*

In questa prima fase il comportamento di un coordinatore è contraddistinto dalla mancanza di sicurezza nel relazionarsi con i suoi collaboratori e con il mondo aziendale in genere, si denota una paura legata al rifiuto, e si possono evidenziare atteggiamenti “negativi”. In poche parole si nota che il neo coordinatore non possiede quella padronanza adatta ad una coerente comunicazione tecnica, difetta di disciplina nell’approccio al proprio lavoro e si appoggia molto ai collaboratori per avere una guida, una direzione, un supporto, delle conferme e un aiuto. Possiamo anche notare che in determinati momenti può provare tendenzialmente dell’avversione per i traguardi individuali.

In compenso si evidenzia quella parte del comportamento che denota un suo probabile entusiasmo (anche se non palese), un desiderio di imparare, di formarsi; inizia a denotarsi una figura che, pur rispettando il suo ruolo, sottolinea l’essere un “giocatore di squadra” che si identifica con il team e con le sue mete, accetta volentieri i suggerimenti e risponde ad un *feedback* positivo.

Gli *skill* chiave che dobbiamo imparare ad usare, in questo caso come *coordinatori*, per gestire i collaboratori in questa prima fase abbracciano:

- ✓ riscontri favorevoli (evidenziare gli aspetti ed i comportamenti positivi raggiunti);
- ✓ formazione (elaborare un primo bilancio di competenze per indirizzare la formazione interna);
- ✓ comunicazione precisa degli standard di *performance* (regolarità/puntualità delle informazioni, regolarità/puntualità del servizio nell’intero arco di questo, regolarità nella riconoscibilità e immagine (ad esempio vestiario e cura della persona), regolarità delle dimensioni relazionali);
- ✓ definizione chiara del contributo che essi devono produrre in confronto agli obiettivi del team (*brainstorming* regolari per analizzare i vari obiettivi a breve termine);
- ✓ monitoraggio del gruppo (valutare motivazione, entusiasmo e capacità tecniche dei collaboratori);
- ✓ colloqui individuali o incontri collettivi dedicati al *coaching* e molti discorsi motivazionali.

Tutti questi obiettivi, così come sono stati definiti, possono essere considerati a brevissimo termine, in quanto riguardano in generale l’attività e non l’acquisizione di business; gli stessi dovranno presentare sufficiente difficoltà per poter richiedere un miglioramento costante della performance, ma, al tempo stesso, essere abbastanza facili per assicurare che nessuno li manchi (raggiungerli dà la sicurezza per accettare una sfida superiore).

### ***B: coinvolgimento e assimilazione***

Nella seconda fase le persone sono caratterizzate da un approccio molto più disciplinato ma “lento”; è preferibile “attenersi alle regole” e agire “secondo istruzioni”, mostrando però scarsa inclinazione imprenditoriale, dedicando molto tempo agli aspetti burocratici, trattando con i clienti in modo sicuramente professionale ma in realtà senza quell’entusiasmo che genera motivazione; tendono ad essere reattivi, cioè ad aspettare i clienti anziché propositivi, cioè pronti a cercarli, sembrerebbe quasi che vengano considerati un’interruzione del loro lavoro, anziché la ragione di esso; si accettano i traguardi individuali per l’attività, per poi preferirli collettivi.

Si evidenzia inoltre una forte sensibilità alla critica, denotando un comportamento dove si accolgono a malincuore eventuali riscontri correttivi, considerando la formazione un male necessario, sospettando perfino l’elogio o il *feedback* favorevole mantenendo la sensazione che qualsiasi interesse nei loro confronti da parte del *coordinatore* debba essere per forza negativo.

Nel complesso il loro tipo di atteggiamento è: «Educare è un lavoro terribilmente difficile e non so perché mai abbia accettato di farlo». Provate però a suggerirgli di cambiare con qualcosa di meno stressante, e l’idea, casualmente, verrà subito scartata. Questo non è un momento piacevole né per l’educatore né per il manager, ma per fortuna in genere dura poco.

Gli *skill* chiave necessari possono essere così evidenziati: il buon umore, un approccio equilibrato, costante supporto manageriale, guida e direttive decise ma leali, apertura (non

chiudetevi quando venite attaccati), buon *coaching* individuale, buon riscontro correttivo (ma senza eccedere), un atteggiamento mentale positivo, un approccio motivante, entusiasmo.

### **C: la maturità**

La caratterizzazione principale di questa fase, la quale darà l'impronta che resterà nel futuro, è la trasformazione quasi istantanea dei nostri collaboratori da esecutori cauti di un programma a persone vincenti, impegnate, entusiaste, molto motivate. Infatti improvvisamente niente sembra più impossibile, il compito diviene la base di una quotidianità e si consolida, i rapporti fra lui e i clienti, sia interni che esterni, sono professionali, rispettosi e cordiali.

Si evidenzia sempre di più un comportamento volto a dare contributi positivi alla motivazione del *team* e si nota sempre di più che apertamente e generosamente aiuta gli altri a raggiungere i propri traguardi. Superata la tendenza ad avere un atteggiamento individualista, ora sa che, pur mantenendo la sua individualità, nel lavoro di gruppo si riescono ad avere molte più *performance* positive.

In questa fase qualsiasi collaboratore appartenente al *team* ritiene la formazione desiderabile, un modo per migliorare la sua performance, gradisce il *coaching* e il riscontro correttivo, ha un'elevata fiducia in se stesso, accetta il feedback positivo come dovuto e probabilmente lo comunicherà ai compagni di squadra per aiutarli a raggiungere le loro mete.

In questa fase notiamo che ci si orienta fortemente verso gli obiettivi prefissati, concentrandosi con eguale intensità sia sulla propria attività che su quella del *team*.

Gli *skill* chiave che ci permettiamo di suggerire al fine di trattare positivamente con i collaboratori in questa fase comprendono: il *coaching* e il riscontro correttivo, il feedback positivo, la definizione di obiettivi impegnativi di performance, il supporto motivazionale, l'entusiasmo, il rispetto professionale e la, seppur difficile, disponibilità a riconoscere che uno del vostro *team* può essere migliore di voi.

### **D: il mantenimento**

E' nel naturale evolversi delle situazioni professionali sapere che alcuni collaboratori vogliono fare solo, ad esempio, l'istruttore, rimanendo maturi, positivi e molto motivati, raggiungendo i traguardi prefissati, ma continuando nel loro lavoro, senza desiderare avanzamenti. Ebbene è opportuno imparare a riconoscere che tali persone costituiscono la spina dorsale d'un buon *team* di collaboratori.

E' quindi opportuno anche in questa fase adottare gli stessi *skill* utilizzati nella precedente, più o meno allo stesso modo; l'importante è fare estrema attenzione alla demotivazione e alla "stanchezza" che sono spesso causate dalla ripetitività. Stabilite, quindi, traguardi ancora più impegnativi e riconoscete la *performance* buona in una maggiore varietà di modi.

Purtroppo, quando si arriva a questo stadio, le persone che collaborano con voi tendono a non trovare più stimolante il lavoro, o l'allenamento, ma non volendolo cambiare, anche se sentono d'aver raggiunto tutto quello che potevano, cercano sfide altrove. Si perdono così buoni collaboratori.

Se abbiamo "fortuna" in quanto i nostri collaboratori hanno sviluppato la voglia di cimentarsi nella gestione del proprio lavoro potremo notare che proprio in questa fase cominceranno a mostrare una *leadership* e un potenziale direttivo adeguati e necessari. Si deve immediatamente fare tesoro di questa opportunità provando a metterli alla guida di piccoli gruppi (che si occupino, per esempio, di alcune caratteristiche tecniche) incoraggiandoli, al contempo, affinché si sviluppino le loro abilità manageriali attraverso la formazione e un *coaching* regolare.

In questo caso coloro a cui affidiamo la guida di un piccolo *team* (ad esempio coordinatori di scuola nuoto) devono avere obiettivi più piccoli e limitati perché da un lato devono assimilare la loro esperienza e dall'altro devono avere la capacità di assumersi anche la responsabilità del gruppo. Ricordiamoci che con queste tecniche di *coaching* ciascun membro del gruppo matura con

un ritmo proprio e quindi vi troverete in alcuni momenti ad avere persone posizionate in fasi diverse di sviluppo.

Come *coordinatore* avete il difficile compito di saper gestire i vari cambiamenti affinché ognuno dei vostri collaboratori compia tutti i passaggi e, quindi, che sia sempre pronto personale nuovo. Ad esempio se durante il vostro cammino manageriale vi viene a mancare un collaboratore molto bravo, nella fase 3 o 4, dovrete porvi come primo obiettivo quello di convincere uno dei vostri collaboratori che si trovano ancora nella fase 2 o 3 a sostituirlo dandovi la possibilità di inserire persone nuove alla base di questo processo.

Questo modo di agire può sicuramente evitare d'importare "prime donne", spesso distruttive, ed inoltre offre ai membri del vostro *team* una possibilità di carriera chiaramente strutturata.

Se però siamo agli inizi, e la maggioranza dei nostri uomini si trova nelle fasi 1 e 2, dobbiamo essere in grado di migliorare gli *skill* e le caratteristiche personali che ci consentano di divenire persone capaci di sviluppare gli altri, ossia imparare ad essere persone efficaci e di successo.

Per concludere è opportuno evidenziare che è importante focalizzare gli obiettivi al fine di ampliare le proprie possibilità di miglioramento, ossia:

1. **passione per ciò che faccio**
2. **consolidamento del gruppo**
3. **pensiero costruttivo**
4. **progetto personale**
5. **gestione della propria energia**
6. **spirito di sacrificio**
7. **competizione con se stessi**

## FORMAZIONE CONTINUA

Il successo di un'azienda natatoria è, quindi, strettamente connesso al contributo che ogni suo collaboratore fornisce all'interno della medesima. La crescita professionale e le motivazioni di ogni nostro collaboratore sono il punto di forza che permette a qualsiasi azienda di valorizzarsi sul mercato. E' quindi necessario abituarsi al concetto di *formazione continua* anche nel mondo sportivo. Nel XXI secolo esisteranno due principali fattori competitivi:

1. La conoscenza (o Know How).
2. La qualità degli uomini nel lavoro.

Il primo fattore è intimamente legato al secondo. Nella maggior parte dei casi il Know How è detenuto da persone.

Con il passare degli anni, si è notato che la capacità di attirare e mantenere delle risorse umane di alta qualità sta diventando un fattore sempre più strategico nelle politiche aziendali. Una struttura può definirsi efficace quando avendo un buon livello di risorse umane riesce a creare un vero gruppo che espande la propria influenza sul mercato grazie alla positività che emana verso l'esterno, mentre strutture gestite in maniera antica, familiare, comunque non in modo propositivo, vedono l'affacciarsi di un gruppo dove è costante la presenza dell'imprenditore per far funzionare le cose.

In questi ultimi anni, la proposta formativa è stata caratterizzata da una cultura della formazione che esprimesse fondamentalmente una leva strategica, indispensabile per lo sviluppo del lavoro e del paese più in generale. In alcune aziende, dove lo sviluppo multinazionale e di mercato è oramai un dato di fatto, si sta sperimentando un sistema che consenta l'accesso – per tutti facile e possibile – ad occasioni formative nell'arco di tutta la vita (*Lifelong Learning*). Si tratta, in sintesi, di garantire dei percorsi formativi strutturati in funzione delle attitudini e dei bisogni individuali e delle competenze indispensabili per una partecipazione attiva nella società e nell'economia della conoscenza.

In questo senso, oggi, le *competenze indispensabili* non appaiono più legate ad un titolo di studio o ad un ruolo professionale: esistono e vanno sviluppate *competenze di base – generali,*

*sociali e imprenditoriali* – che devono costruire quel patrimonio irrinunciabile sia per chi è occupato che per colui che non lo è, per donne e per uomini, per giovani e per meno giovani.

La formazione, in particolare la formazione continua, può essere succinta, in questa breve introduzione, in tre step:

1) la **FORMAZIONE PROFESSIONALE**. È una prassi che negli ultimi anni si è allargata, passando da una informazione residuale (per coloro che non “riuscivano” a scuola) a formazione al lavoro, come anello vitale del sistema formativo. I cambiamenti intervenuti in questi anni sono legati profondamente all’organizzazione ed alla cultura aziendale, che ne hanno influenzato alle radici il modo di “fare formazione”. La cultura dominante, fino a poco tempo fa, era fortemente orientata al prodotto “di per sé”, in quanto le organizzazioni erano centrate sul prodotto. Oggi il centro della formazione risulta profondamente spostato. Da un lato il velocissimo cambiamento tecnologico che sposta le strategie lavorative di qualsiasi impresa, dall’altro l’organizzazione del lavoro in team - altro grande cambiamento - che non ripercorre più la logica dell’antico lavoro in squadra. Si va, infatti, oltre la precedente - e ancora indispensabile - capacità di collaborazione: è necessario saper apprendere dagli altri e dalle esperienze, è essenziale trasmettere agli altri.

Formazione come un sistema di circolazione delle conoscenze, di Knowledge Management. In questo sistema, ogni singolo collaboratore diviene importante e deve farsi capace di trasmettere agli altri in modo adeguato ciò che ha appreso. Ogni collaboratore deve diventare capace di comunicare, di relazionarsi. E sovente il trainer è solo valorizzatore/facilitatore delle conoscenze altrui, di chi lavora sul campo, che deve essere quindi capace di rivisitare, rileggere le proprie esperienze in relazione a ciò che deve trasmettere. La formazione deve anche “insegnare” questo: saper apprendere e sapere come apprenderlo, e come gli altri possono apprendere da me.

2) Tutto ciò ci porta ad una seconda fase: occorrono **competenze di base** forti e diffuse. Competenze articolate, differenziate, molteplici che:

- consentano di poter accedere a percorsi di formazione continua (essere abituati a studiare, a comprendere, a decodificare);
- consentano di poter passare da un lavoro ad un altro;
- consentano di capire dove si è e perché si sta facendo ciò che si sta facendo.

Poter sapere, poter comprendere è l’antidoto all’alienazione, che altro non è che non riuscire a ricondurre a sintesi i pezzi sparsi delle proprie esperienze.

3) Infine sarebbe utile iniziare a parlare di personalizzazione della formazione. Ossia pensare a formazioni specifiche per gruppi di competenze, il che significa un sistema di classificazione della formazione fondato sui bisogni: per esempio, una **formazione di accesso** (utile per l’entrata nel mondo del lavoro), una **formazione di sostegno** (rivolta a soggetti “oggettivamente” deboli), una **formazione di rientro** (per il rientro nel mercato del lavoro), una **formazione per professioni specifiche**, ecc.