

GESTIONE DEL GRUPPO E DELLA PERSONA “ATLETA”

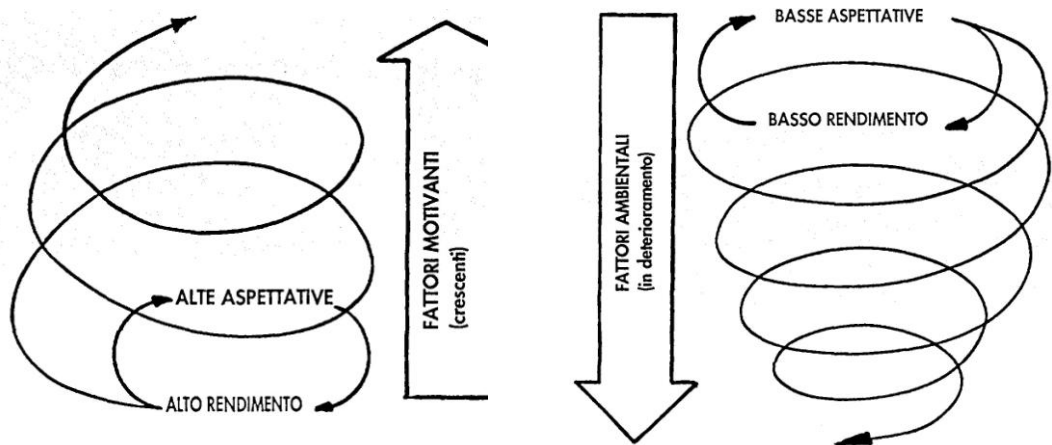
- ✓ **Il ruolo dell'allenatore non deve per forza essere quello del leader autoritario.** Leader non si nasce ma .. si viene eletti. .. in che senso? Anche se l'allenatore dovrebbe essere il leader della squadra in realtà spesso lo è solo formalmente mentre il gruppo segue le indicazioni, i commenti e i giudizi dei leader informali. Leader si diventa conquistandosi il rispetto e l'attenzione della squadra grazie alla competenza tecnica, alla sensibilità nel capire- e saper affrontare le situazioni delle ragazze sia per quanto riguarda la palestra che per i problemi personali (che influenzano tantissimo il rendimento nelle squadre femminili) e alla capacità di prendersi la responsabilità delle proprie decisioni e saperle motivare. Troppi allenatori non sanno giustificare le loro scelte e si trincerano dietro al “Qui comando io”, ma è solo una scusa che nasconde una certa incompetenza o incapacità o quantomeno incertezza e insicurezza. Un vero leader sa mettersi in discussione e capisce i propri errori. Chi non ammette i propri errori non impara mai e perde il rispetto del gruppo. In tantissime squadre gli allenatori per far accettare al gruppo le proprie scelte, devono appoggiarsi al giocatore di punta della squadra che assume in questo modo un ruolo da mediatore.
- ✓ **Un'altra cosa importante è la costanza di comportamento del coach.** Chi inizia la stagione con uno stile autoritario non può mai ammorbidirsi senza che alcune giocatrici se ne approfittino. Viceversa chi inizia dando troppa confidenza alle giocatrici non può nel corso dell'anno irrigidirsi perché questo sarebbe giudicato come un atto ostile da parte delle ragazze che hanno sempre seguito le regole. Insomma, bisogna tenere conto di questo effetto “imprinting” che ha luogo con il primo approccio della squadra con il coach. E' altresì importante che l'allenatore si immedesima nelle proprie giocatrici al momento delle decisioni importanti in partita e tenga conto del momento psicologico delle persone e del match. Ad esempio se una giocatrice è rimasta in panchina per molto tempo non si può pretendere che entri e ti risolva il match perché comunque avrà bisogno di un po' di tempo per ambientarsi. A volte anche le giocatrici più forti devono essere cambiate se non altro per dar loro un attimo di riposo e permetterci di reinserirle fresche nel momento decisivo.
- ✓ **Poichè il contenuto di tutte le comunicazioni** è costruito all'interno di una persona, la sua individualità, i suoi bisogni, le sue esperienze, la sua acutezza incideranno pertanto su ciò che comunica. Un messaggio pertanto non è mai neutro, è sempre filtrato dalla personalità di chi lo emette. Allo stesso modo chi lo riceve lo integrerà con la propria personalità e quello che per una persona è divertente può essere noioso per un'altra. E' importante ciò che pensiamo ma è ancora più importante quello che facciamo pensare agli altri. Come possiamo essere sicuri che ciò che abbiamo comunicato è stato realmente compreso? Per assicurarci di ciò dobbiamo ottenere dall'atleta particolari informazioni sul fatto che quello che vogliamo dire e quello che la persona ha capito sono la stessa cosa. A questo punto la capacità dell'allenatore consiste nel riuscire a “leggere” particolari segnali che l'atleta ci manderà al momento della dimostrazione di ciò che gli abbiamo comunicato. Vi è un modo importante per fare questo, e avviene già nel momento in cui noi stiamo comunicando con l'atleta: per esempio dobbiamo fare molta attenzione alla gestualità dell'atleta, osservare l'espressione del viso, degli occhi, delle spalle e altre azioni non verbali, aggrottamento delle ciglia, sguardo vuoto, assente. Non è sempre efficace chiedere all'atleta se capisce o dire “comprendi?”. Questi punti lo spingono a dire **SI** anche se non capisce quello che intendete dire: colui che si sente insicuro o timoroso farà spesso di cenni di assenso e dirà che capisce per evitare un certo imbarazzo. E' più facile chiedere all'atleta cosa ha capito o cosa pensa di dover fare. In questo modo facendo spiegare all'atleta ciò che ha capito del vostro messaggio avete l'opportunità di correggere qualsiasi incomprensione prima che questa crei dei problemi. Potrete ottenere anche meno distorsione nella risposta dicendogli che state controllando la vostra abilità di comunicare. Oppure dicendogli: “Voglio essere sicuro di essere chiaro e di avervi fatto capire quello che intendo dire”. Questo tipo di lavoro psicologico spartisce la responsabilità di una comunicazione accurata tra voi e l'atleta e generalmente qualsiasi incomprensione. Incomprensioni capiteranno anche quando si comunica nel migliore dei modi. L'errore più comune che un allenatore possa commettere nel rapporto con un atleta è quello di assumere un atteggiamento di biasimo. L'incomprensione abbinata al biasimo implica una grave mancanza dell'allenatore in

quanto la comunicazione coinvolge non solo chi riceve il messaggio ma anche chi lo invia. L'allenatore vince e perde insieme alla squadra: non capisco l'atteggiamento di allenatori che indicano come causa di una sconfitta la scarsa concentrazione dei giocatori, la loro negligenza in campo, la loro incapacità di fare determinate cose in campo, ecc... Perché se tutto questo avviene i primi responsabili siamo noi allenatori. Quindi soprattutto in questi momenti particolari non colpevolizziamo l'atleta estraniandoci dalla mischia ma dividiamo con gli atleti errori, delusioni e incomprensioni.

AUMENTARE L'EFFICACIA

Nel valutare le capacità della propria squadra, un allenatore dovrebbe prendere in considerazione tanto variabili tecnico-tattiche quanto quelle delle risorse umane. Se si accetta l'importanza delle variabili delle risorse umane, si deve partire dall'idea che una delle responsabilità degli allenatori, consiste nello sviluppo delle risorse umane di cui sono responsabili. Gli allenatori devono dedicare tempo a coltivare il potenziale di leadership, la motivazione, il morale, il clima, la convinzione circa gli obiettivi da raggiungere, le doti decisionali, di soluzione di problemi e di comunicazione dei loro uomini. Un importante ruolo degli allenatori, quindi, è lo sviluppo della motivazione professionale dei propri atleti. Alcuni allenatori trattano sempre i loro giocatori in modo tale da ottenere il massimo del rendimento. Altri allenatori, però, trattano involontariamente, i loro giocatori in modo che li porta ad avere un comportamento inferiore a quello che essi sarebbero in grado di raggiungere. Il modo in cui gli allenatori trattano i propri giocatori è sottilmente influenzato da quello che si aspettano da questi ultimi. Situazioni reali e altre attendibili indicazioni rivelano ora che:

- Ciò che un allenatore si aspetta da i suoi giocatori e il suo modo di trattarli determinano in grande misura il loro rendimento.
- Una caratteristica peculiare degli allenatori più abili è la loro capacità di creare delle aspettative di alto rendimento, che i giocatori soddisfano.
- Gli allenatori meno efficaci non riescono a sviluppare aspettative di questo tipo e, di conseguenza, il rendimento dei loro atleti ne risente.
- I giocatori, nella maggior parte dei casi, sembrano fare quello che essi ritengono ci si aspetti da loro. Altre aspettative, concrete o motivate, ad esempio, portano ad un alto rendimento. Si ha quasi un effetto a spirale



In molti casi l'effetto a spirale è provocato da un aumento dell'effetto moltiplicatore creato attraverso l'impiego di fattori motivanti. L'effetto a spirale può verificarsi anche in senso discendente. Basse aspettative portano a un basso rendimento, con un effetto a spirale simile a un vortice. Se questo movimento a spirale verso il basso continua abbastanza a lungo, il ciclo può raggiungere un punto, oltrepassato il quale non lo si può più arrestare in un breve periodo di tempo, a causa della grande quantità di esperienze negative accumulate nella squadra. Gran parte della concentrazione e delle energie dell'ambiente si rivolgono in direzione dei problemi percepiti, quali le relazioni interpersonali e l'incapacità di raggiungere gli obiettivi prefissati anziché verso il lavoro stesso. Quando succede questo, anche se un allenatore cambia realmente comportamento, il gap di credibilità, basato sull'esperienza di lungo periodo, è tale che la reazione è ancora sfiducia e scetticismo, anziché un cambiamento effettivo. Un'alternativa, che a volte si rende necessaria in queste evenienze, può consistere nell'introdurre un nuovo allenatore dall'esterno. Il motivo per cui quest'ultimo ha maggiori probabilità di successo è che il cumulo delle esperienze negative delle

persone che hanno a che fare con il nuovo allenatore si trasforma in tabula rasa, cosicché comportamenti nuovi e diversi risultano fondamentalmente molto più credibili.

Spezzare il ciclo regressivo.

Sebbene i nuovi allenatori possono trovarsi in una posizione migliore al fine di dar vita a un cambiamento in una situazione che ha seguito un movimento a spirale discendente, anche per loro l'impresa è tutt'altro che facile. Sostanzialmente, hanno a disposizione due alternative: cambiare i giocatori che rendono poco, oppure reagire a un basso rendimento mostrando fiducia, aspettative elevate e confidando sulle proprie basi di potere. La prima scelta non è sempre possibile, perché dei sostituti capaci non sono sempre disponibili e poi i costi economici sarebbero notevoli. La seconda scelta, spesso, è quella più percorribile pur non essendo priva di difficoltà. In pratica quello che si cerca di fare è modificare il comportamento dei giocatori. Le esperienze nel campo della leadership situazionale hanno permesso di individuare due cicli diversi che gli allenatori possono utilizzare per modificare o massimizzare la maturità professionale dei giocatori:

il **ciclo dello sviluppo** e il **ciclo regressivo**.

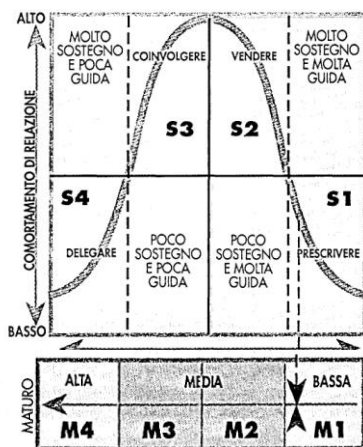
IL CICLO DELLO SVILUPPO

Gli allenatori si devono assumere la responsabilità del rendimento dei loro uomini, soprattutto se questi ultimi non stanno andando bene e dovrebbero guardarsi allo specchio quando sono seriamente preoccupati per il rendimento di qualcuno o della squadra. Nella maggior parte dei casi, si troveranno davanti il motivo principale dei problemi di rendimento. Gli allenatori sono responsabili di trasformare i loro uomini in "vincenti" e questo è ciò che si occupa il ciclo dello sviluppo.

Che cosa vogliamo influenzare.

La prima domanda che si deve rivolgere un allenatore quando pensa allo sviluppo (crescita) dei suoi giocatori è: Quali sono le sue responsabilità, o i suoi obiettivi e traguardi? Una volta che si sono individuati e compresi i traguardi da raggiungere e le responsabilità, bisogna specificare che cosa rappresenta un buon rendimento, cosicché tanto l'allenatore quanto i giocatori sappiano quando il loro rendimento si sta avvicinando al livello ottimale. Bisogna specificare in che cosa consiste un buon rendimento. Dire semplicemente a un giocatore: voglio che tu riceva bene, non è utile quanto dire voglio che tu riceva a tutto campo con un'efficacia dell'80%.

Affinché gli allenatori sappiano se e quando un giocatore sta lavorando bene, bisogna che sia chiaramente specificato che cosa si intende per: **buona prestazione**. Prima di dare inizio al *ciclo dello sviluppo* di una persona, bisogna valutare il livello di partenza e cioè come sta andando al momento. In altri termini, qual è ora il livello di maturità di quel giocatore, quanto è capace quella persona di assumersi le responsabilità del proprio comportamento e quanto è deciso e motivato. Da dove si traggono le informazioni in base alle quali tracciare dei giudizi? Si possono avere colloqui, oppure osservare il comportamento.



Aumentare la maturità.

Gli allenatori si impegnano nel ciclo dello sviluppo tutte le volte che tentano di aumentare la maturità relativa al compito di un individuo o di una squadra oltre il livello che quell'individuo o squadra ha precedentemente raggiunto. Per illustrare esaurientemente il funzionamento del ciclo dello sviluppo, prendiamo un esempio. Supponiamo che un allenatore sia riuscito a formulare una diagnosi in base alla quale risulta che un determinato giocatore ha una maturità relativa al compito bassa (M1) nell'area di responsabilità che gli compete come ricettore attaccante. A questo punto bisogna stabilire lo stile di leadership da adottare per iniziare il ciclo di sviluppo. Come si può vedere dalla figura, una volta che si è diagnosticato una bassa maturità, si può stabilire lo stile adeguato tracciando una retta perpendicolare da un punto del continuum della maturità al punto in cui essa si interseca con la curva relativa allo stile di leadership. In questo caso, sarebbe bene avviare il ciclo dello sviluppo utilizzando uno stile *prescrittivo* (S1) (S2). Innanzitutto bisogna dire al proprio giocatore che cosa esattamente significhi essere ricettore attaccante sia dal punto di vista tecnico-tattico che morale. In secondo luogo mostrare come svolgere il compito a lui richiesto. *Prescrivere*, quindi, in una situazione di insegnamento, prevede che *si; nostri e si prescriva*, si deve cioè prescrivere al giocatore quello che deve fare e mostrargli come si fa. Per quanto questo stile *prescrittivo* inizialmente, si fonda molto sulla direzione e poco sul sostegno, ciò non significa che l'allenatore non debba gratificare il proprio giocatore, ma un basso comportamento di sostegno in questo caso

gli allenatori si devono assumere la responsabilità del rendimento dei loro uomini, soprattutto se questi ultimi non stanno andando bene e dovrebbero guardarsi allo specchio quando sono seriamente preoccupati per il rendimento di qualcuno o della squadra. Nella maggior parte dei casi, si troveranno davanti il motivo principale dei problemi di rendimento. Gli allenatori sono responsabili di trasformare i loro uomini in "vincenti" e questo è ciò che si occupa il ciclo dello sviluppo.

significa semplicemente che l'allenatore non dà pacche sulla spalla al suo giocatore prima che lui se le sia meritate. Gli allenatori dovrebbero ricordarsi che nessuno (noi compresi) impariamo a fare qualcosa tutto di un colpo. Si impara poco per volta. Quindi, se un allenatore vuole che qualcuno faccia qualcosa di completamente nuovo, dovrebbe ricompensare ogni piccolo progresso che quella persona compie nella direzione auspicata. È importante ricordare che la gratificazione deve seguire immediatamente qualsiasi miglioramento. Dopo che ne segue un adeguato miglioramento del rendimento, ridurre le quantità di direttive e di supervisione e aumentare il sostegno socio-emotivo (comportamento di relazione). Questo processo è noto come: **consolidamento positivo dei progressi graduali**.

Il livello emotivo di un intervento.

Nell'effettuare un intervento nei confronti dei propri giocatori è importante che gli allenatori valutino preventivamente quanto essi debbano essere emotivi. Uno dei problemi che, sovente, le persone incontrano nella comprensione della Teoria della Leadership Situazionale consiste nella loro idea di partenza, che ogni volta che gli allenatori effettuano un intervento di alta guida- basso sostegno (SI), debbano obbligatoriamente alzare la voce e urlare. Spesso non è necessario un simile comportamento. Se, ad esempio, a disposizione di un allenatore ci fosse un ragazzo grande, grosso e impacciato nei movimenti, con dei problemi perfino a colpire la palla, una reazione molto emotiva ai suoi errori non lo aiuterebbe certo a migliorarsi, dato che egli non sa ancora come si gioca. Se si cominciasse a gridare e urlare contro di lui, egli, una volta entrato in campo, sfuggirebbe la palla e farebbe di tutto per evitare di partecipare attivamente ad azioni di gioco, nelle quali potrebbe commettere degli errori. Questo ragazzo necessita di moltissima guida e sorveglianza, ma tale sua esigenza dovrebbe essergli spiegata in modo da indurlo spontaneamente ad avere maggiore fiducia in se stesso e a controllare così le sue insicurezze. Se, invece, l'allenatore dovesse allenare un giovane che ha già dimostrato una certa capacità e sta semplicemente facendo il lavativo, anziché impegnarsi, potrebbe essere necessario un intervento disciplinare (la forma più comune del ciclo regressivo). Con questo tipo di intervento, a volte, conviene essere più emotivi e manifestare la propria collera, sia pure entro certi limiti. Un simile intervento può essere opportuno con questo ragazzo perché, se si riuscisse a motivarlo abbastanza, potrebbe cominciare a rendere bene, senza bisogno di alcuna ulteriore direttiva da parte dell'allenatore.

Alcune cose da ricordare quando si rimprovera un individuo.

Non perdere la calma. Come si è suggerito in precedenza, gli allenatori, anche quando effettuano un intervento disciplinare, dovrebbero mantenersi relativamente calmi e utilizzare solo un modesto livello di emotività. Mantenere la vostra emotività a un livello appena necessario ad attirare l'attenzione della persona in questione; chiarire che esiste un problema, ma non fatevi trascinare.

Non attaccate la personalità. Quando rimproverate un individuo, non attaccatene il valore in quanto essere umano. Scindete quell'individuo come persona dal suo comportamento. L'individuo va bene, il suo comportamento no. Esponete chiaramente la vostra disapprovazione sul comportamento, non sulla persona.

Siate specifici. Non è molto utile dire a un giocatore: Non mi piace il tuo comportamento negli ultimi tempi ». Questo tipo di feedback è troppo generico. Perché l'intervento disciplinare sia efficace, bisogna dire specificamente all'individuo che cosa ha fatto che non va. Ad esempio: Il tuo impegno in allenamento è sceso molto in tutti i fondamentali la tua efficacia è scesa del 20%

Siate tempestivi. Abbiamo già sottolineato l'importanza di programmare nel tempo gli interventi. Se il rimprovero non si verifica in un momento il più vicino possibile al comportamento sbagliato, o al rendimento scarso, esso non sarà utile a influenzare il comportamento futuro. Alcuni allenatori sono dei "penalizzatori a situazione". Essi, cioè, accumulano le osservazioni sul comportamento scadente dei collaboratori, poi, un giorno, quando il sacco è pieno, partono alla carica e vuotano il sacco. Questa è una versione della forma disciplinare "lascia solo e tronca". Se solo intervenissero tempestivamente gli allenatori potrebbero tranquillamente occuparsi di un determinato comportamento nel momento in cui si verifica e la persona in questione potrebbe "sentire" il feedback.

Siate coerenti Gli allenatori dovrebbero evitare l'incoerenza nel rimproverare i loro giocatori. A uguale comportamento dovrebbe far riscontro uguale risposta. Le persone si confonderanno se verranno riprese per il rendimento scarso una settimana e la settimana dopo, sempre con lo stesso rendimento scarso, saranno ignorate. Si deve anche fare attenzione a trattare un giocatore allo stesso modo dell'altro. Non dovete avere dei favoriti. Il rinforzo positivo andrebbe dato sulla base del rendimento non della persona che lo riceve.

Non minacciate. Molti allenatori annunciano in toni minacciosi che faranno questo o quello se un giocatore continuerà a comportarsi in un determinato modo, ma non danno poi seguito alle loro minacce. Se i giocatori si rendono conto che sta bluffando, non presteranno nessuna attenzione alle minacce. Quando poi si dà finalmente seguito alle parole si è di solito talmente fuori di sé che ci si comporta con una durezza eccessiva. Molto semplicemente, quindi, bisogna dire quello che si pensa e pensare a quello che si dice.

Siate equi Gli allenatori dovrebbero fare attenzione a non infliggere una punizione sproporzionata all'infrazione. Certi

si comportano con i giocatori in maniera più dura per le piccole cose che per i problemi di rendimento fondamentali. Se i giocatori sanno che cosa ci si aspetta da loro e non lo fanno, accetteranno di buon grado i rimproveri (in verità, essi rimangono confusi a volte se non li riceono). Se, invece, la punizione è completamente sproporzionata allo scarso rendimento, essi si risentiranno, a ragione, dalla reazione del loro allenatore.

Fare attenzione che il rimprovero non rafforzi il comportamento scadente. Succede a volte che l'unico modo in cui le persone possono attirare l'attenzione è comportandosi in maniera scorretta. Se ciò è vero, e se l'attenzione del loro allenatore è per loro abbastanza importante è possibile che esse si comportino scorrettamente solo perché ci si accorga dei loro, anche se così facendo vengono rimproverate e devono pagare un sovrapprezzo. Ricordate che se vi è da scegliere tra una totale mancanza di gratificazioni e una punizione, gli individui tenderanno regolarmente a preferire la punizione.

Punizione e rinforzo negativo.

La punizione è una conseguenza negativa. Una conseguenza negativa indebolirà l'atteggiamento cui fa immediatamente seguito. Dal momento che la *punizione* reprime il comportamento che l'ha provocata, il *rinforzo negativo* consolida gli atteggiamenti che la eliminano. Può essere utile un esempio, relativo sia alla punizione che al rinforzo negativo. Supponiamo che ogni volta che un allenatore riunisce la propria squadra, Mario, uno dei suoi giocatori, mostra poca attenzione e si metta a parlare spesso con i compagni. Ne consegue che lui è poco informato e il suo allenatore è irritato. L'allenatore decide allora di punire il bisbigliare di Mario, fermandosi nel bel mezzo di una frase e fissandolo ogni volta che lo vede disattento. Il silenzio inatteso (una conseguenza negativa) fa sì che l'intero gruppo si concentri su ciò che ha interrotto la comunicazione delle informazioni da parte dell'allenatore (il fatto che Mario è disattento). Il silenzio da parte dell'allenatore e il fatto di aver gli occhi di tutti puntati addosso, mettono Mario a disagio (punizione). Egli cessa di parlare o di pensare ad altro e comincia ad ascoltare l'argomento interrotto. L'uso di una conseguenza negativa, o punizione, da parte dell'allenatore (silenzio o sguardo) ha indebolito e represso il suo continuo distrarsi e al tempo stesso ha agito come *rinforzo negativo* nel consolidare il suo ascolto, rafforzando cioè il comportamento che eliminava la punizione (l'allenatore smette di fissarlo e ricomincia a parlare). Va ricordato che un allenatore deve fare attenzione quando ricorre alle punizioni, perché non sempre sa cosa farà

LA DISCIPLINA COSTRUTTIVA

una persona una volta punita. Un'altro punto importante da tenere presente quando si ricorre alla punizione è che essa mostra a una persona che cosa non fare, ma non le mostra che cosa deve fare. Quando si effettua un intervento disciplinare è essenziale che il comportamento direttivo vi faccia immediatamente seguito. Una volta effettuato un intervento, cioè, occorre che l'allenatore individui il nuovo comportamento che deve sostituirsi al comportamento indesiderato.

L'estinzione.

Quando si ritira il rinforzo, dopo il verificarsi di un comportamento, si dice che quel comportamento è in via di estinzione. La punizione tende solo a reprimere il comportamento, mentre l'estinzione tende a farlo scomparire. Per fare estinguere un atteggiamento non deve succedere nulla in conseguenza all'atteggiamento stesso. E' per questo che raramente le persone continuano a fare delle cose che non procurano loro un rinforzo positivo. Per quanto l'estinzione possa contribuire a eliminare il comportamento indesiderabile, si dovrebbe badare a non utilizzarla quando non si mira a questo risultato.

Quando ricorrere alla punizione o all'estinzione.

Per stabilire quando usare la punizione e quando ignorare (estinguere ritirando il rinforzo), gli allenatori devono stimare per quanto tempo si è verificato il comportamento scorretto. Se il comportamento è recente, ignorandolo (estinzione) si possono ottenere dei risultati e far sì che una persona abbandoni un comportamento indesiderato. Ma se il comportamento si verifica già da qualche tempo, sarà probabilmente necessario reprimerlo mediante qualche forma di punizione, finché un comportamento desiderabile non abbia la possibilità di diventare abbastanza forte - grazie al rinforzo positivo- da sostituirsi al comportamento indesiderato.

IL FEEDBACK

Si chiama feedback il grado in cui gli altri appartenenti al gruppo squadra sono disposti a parlare con l'allenatore delle impressioni che quest'ultimo dà loro. Ciò che conta per l'allenatore, infatti, è la disponibilità degli altri ad essere franchi, a parlare senza peli sulla lingua, a dargli insomma un valido feedback. Molti allenatori reprimono, e alla lunga giungono a soffocare, il feedback da parte dei propri giocatori mettendo in discussione le loro opinioni e percezioni

(specialmente in campo femminile). Le opinioni vanno ascoltate e accettate; è solo il comportamento che andrebbe limitato. Facciamo un esempio. Una giocatrice dice al suo allenatore: . Quelle riunioni che facciamo il lunedì, vanno troppo per le lunghe. Secondo me sono una perdita di tempo .. L'allenatore, anziché stare a sentire la sua opinione e tentare di scoprire perché la ragazza la pensa così, risponde bruscamente: . Che cosa ne sai tu ? Secondo me quelle riunioni sono le sedute più produttive che abbiamo mai fatto. Ne ho proprio fin sopra i capelli di questo genere di obiezioni ridicole ! . Questo allenatore otterrà molti altri feedback da questa sua giocatrice ? Probabilmente no. La giocatrice ha imparato che con il suo allenatore non sono ammesse opinioni. Questo è un peccato, perché da molti punti di vista il feedback è il primo nutrimento. Senza il feedback dai loro uomini, gli allenatori subiranno la mancanza di stimoli e contributi critici che, alla lunga, ne limiteranno sensibilmente l'efficacia. Sforzatevi, quindi, di incoraggiare i vostri giocatori a esprimere liberamente le loro opinioni e percezioni. Trattare con rispetto le persone porterà ad avere un rapporto che fa sentire le persone libere di parlare e comunicare.

Sempre legato al concetto di feedback è l'individuazione di **concetti, parole chiave** che facciano capire subito all'atleta cosa e dove sta sbagliando. Lunghe e teoriche spiegazioni possono portare a confusione e se in partita abbiamo bisogno di richiamare velocemente l'attenzione su un particolare aspetto della situazione la "parola chiave" fornisce con immediatezza tale messaggio. L'atleta stesso sarà facilitato a richiamare dentro di sé la situazione.