

## Leadership: Parli troppo!

I colloqui sono una parte importante dell'attività di un allenatore. Lo ha scritto anche la scorsa estate Raphael Wicky, allenatore dello Young Boys, sulla Limmattaler Zeitung. Parlare è importante tanto quanto saper ascoltare e tacere. Quindi, di cosa abbiamo bisogno per gestire una conversazione efficiente ed efficace? Come si può essere sicuri che gli capiscano ciò che si dice loro? Come si sentono i nostri interlocutori quando ci rivolgiamo a loro? Riflettiamo prima di parlare? Scommettiamo che anche voi parlate molto più di quanto pensiate. Ci sono molti ausili utili per la preparazione e la conduzione di una conversazione. Ve li presentiamo in questo contributo.

### Blog della Formazione degli allenatori Svizzera

La Formazione degli allenatori Svizzera rafforza costantemente la sua offerta digitale e aiuta gli/le allenatori/-trici nel loro lavoro quotidiano. Per questo motivo pubblichiamo regolarmente articoli di blog interessanti, nonché astuzie e suggerimenti per gli allenamenti e le competizioni provenienti da diversi ambiti specialistici della Formazione degli allenatori Svizzera.

→ [Tutti gli articoli del blog](#) (parz. solo in francese)



**Autore:** Andreas Schwaller, responsabile del settore Leadership [Formazione degli allenatori Svizzera](#)

Da 10 mesi alleno la squadra di curling U21 del Grasshopper. Il mio è un compito stimolante e molto impegnativo: preparare cinque giovani donne di 20 anni per i Campionati del Mondo U21 e sostenerle a lungo termine nella loro scalata verso l'élite mondiale. Grazie alla mia esperienza in questo sport, sono probabilmente in grado di trasmettere una certa conoscenza del curling.

Ma all'inizio della nostra collaborazione, per me è importante **creare fiducia** (in tedesco) per poter capire le ragazze, come persone prima che come atlete. Diciamocelo: le persone vogliono essere capite prima di capire! Mi concentro perciò sulle domande, sull'ascolto, l'osservazione, il silenzio, la condivisione delle aspettative reciproche e la conduzione di molte conversazioni.

---

«Non saper tacere al momento giusto è uno degli errori più fastidiosi della conversazione.»

– Franz Pöggeler, formatore di adulti

---

## Orientamento alla conduzione della conversazione

Il principio E.D.R.E aiuta a condurre una conversazione. «E» sta per **empatia**, quindi pensieri e sentimenti dell'interlocutore. Senza interessarmi in anticipo all'interlocutore, posso difficilmente dar prova della necessaria empatia! In seconda posizione troviamo la «D», che sta per **Di che cosa si tratta?** ossia obiettivi, fatti e svolgimento della conversazione. Segue la «R» come **Ricerca di soluzioni**; in questo può essere d'aiuto trovare un comune denominatore (ad esempio lo sviluppo delle prestazioni) ed esplorare diverse possibilità. Gli impegni e le responsabilità sono vincolanti; da qui il significato della seconda «E» che sta per **Evoluzione** e illustra l'iter successivo in termini di chi fa cosa e quando.

---

«Le persone vogliono essere capite prima di capire.»

– Andreas Schwaller

---

# E.D.R.E Orientamento alla conduzione della conversazione

**E**mpatia. Pensieri e sentimenti

**D**i che cosa si tratta? Svolgimento, fatti e obiettivi

**R**icerca di soluzioni. Possibilità, comune denominatore

**E**voluzione. Iter successivo.

**SUFSM**

Scuola  
universitaria  
federale dello  
sport Macolin

## FORMAZIONE DEGLI ALLENATORI SVIZZERA

Grafico: L'acronimo E.D.R.E. guida la conversazione.

Per prepararmi al mio primo colloquio con la squadra, mi sono posto anche queste domande:

<b>Empatia</b>	Che cosa preoccupa le atlete? Cosa proveranno parlando con me? Che cosa sanno di me le atlete?
<b>Di che cosa si tratta?</b>	Che cosa vogliamo ottenere? Quali sono le nostre aspettative reciproche? Come conduco il colloquio?
<b>Ricerca di soluzioni</b>	Come possiamo collaborare? Che cosa è importante per noi? Da dove cominciamo?
<b>Evoluzione</b>	Come si procede? Chi fa cosa e quando? Chi riferisce a chi e quando?

«Di solo ciò che è vero e importante ed esprimilo in modo chiaro e comprensibile.»

– Paul Grice (*Principio di cooperazione - Le regole fondamentali della comunicazione*)

## Chi parla troppo?

Quando parlo di conversazioni, non intendo un time-out di 30 secondi o una breve indicazione tattica, bensì conversazioni condotte nell'ambito dell'allenamento e delle gare, durante i viaggi, i campi di allenamento, una

valutazione o semplici chiacchierate. Riesci a parlare meno del tuo interlocutore?

A seconda della situazione e della persona che ti trovi di fronte, non è sempre facile. Perché la natura ci ha fatto due orecchie e una sola bocca? A questo proposito, mi piace citare il mio collega di lavoro Heinz Müller [«Più domande che spiegazioni?»](#).

---

«Ci vogliono due anni per imparare a parlare e 50 per imparare a tacere».

– Ernest Hemingway

---

Domanda	Osservazioni
<b>Dedichi al/la tuo/a interlocutore/trice tutta la tua attenzione?</b>	Niente pensieri distraenti, niente occhiate verso il cellulare, l'orologio ecc.
<b>Interrompi il/la tuo/a interlocutore/trice?</b>	Sii paziente. Ascolta con attenzione, perché senza ascolto non c'è conversazione.
<b>Formuli domande aperte?</b>	Chi chiede, conduce la conversazione.
<b>Parlando, inserisci consapevolmente delle pause?</b>	Sì, conto mentalmente da 1 a 10.
<b>Valuti le affermazioni?</b>	Prova a non farlo, è un sollievo.
<b>Come garantisci che chi ti sta di fronte ha capito ciò che dici?</b>	Le perifrasi aiutano!
<b>Quante delle tue affermazioni iniziano con «ma, veramente, sostanzialmente»?</b>	Cerca di evitarle!
<b>Interrompi e termini le frasi di chi sta parlando?</b>	Non va bene!
<b>Ti chiedi se i due partner si ascoltano?</b>	Praticamente un doppio monologo... da evitare!

---

«È meglio consumarsi nel silenzio oppure dire cose di maggior valore del silenzio.»

– Pitagora (ricordi sicuramente il suo teorema  $a^2 + b^2 = c^2$ )

---

## C.C.D. – tre possibili comportamenti di conversazione

La sindrome dell'aiutante è nel DNA di molte allenatrici e molti allenatori. Mi capita quindi spesso di elargire consigli in buona fede, senza verificare se siano richiesti, necessari o se vengano capiti. Immagina di voler provare una nuova variante tattica difensiva con la tua squadra. Dopo averne spiegato il senso ([Blog Dirigere durante i cambiamenti](#)), di solito seguono istruzioni (troppo lunghe) accompagnate da innumerevoli esercizi.

Dopo aver comunicato le mie riflessioni alla squadra, inizio la conversazione.

- «**Chiedere**»: Domande del tipo «In quali situazioni possiamo adottare questa variante difensiva?» oppure «Come possiamo procedere concretamente?». Solitamente ottengo risposte valide e sorprendenti e le risposte sono un ottimo indicatore del livello di sviluppo delle atlete. Se mi accorgo che le atlete sono insicure, passo al comportamento di conversazione successivo:
- «**Consigliare**», proponendo opzioni (sotto forma di domande chiuse). «Potrebbe essere utile in questa situazione?» Oppure «Sarebbe possibile procedere in questo modo?» Se anche questo comportamento di conversazione non dovesse sortire l'effetto desiderato, procedo con
- «**Dare istruzioni**». Allora significa che le atlete hanno bisogno delle mie conoscenze nel senso di «Applichiamo questa variante, a patto che...!» Oppure «Iniziamo facendo...!»

Voglio che le atlete decidano il più possibile autonomamente, riducendo così la loro dipendenza dalle mie affermazioni e aiutandole a crescere indipendenti – «A volte si vince e a volte si impara». Faccio domande, dò consigli ed è decisivo che io dedichi loro tempo e pazienza. Dare istruzioni è una scorciatoia, ma a breve termine.

# Comportamenti di conversazione C.C.D.

## **C**hiedere

- Quali sono le tue riflessioni?
- In che modo procedi?

## **C**onsigliare

- Si potrebbe...?
- Puoi immaginare...?

## **D**are istruzioni

- Mi aspetto ...
- Voglio che ...



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Ufficio federale dello sport UFSPO**

Grafico: I tre comportamenti di conversazione C.C.D.

## Keep it simple

Anche se la squadra concorda sulle linee guida tattiche, non sempre le atlete sotto stress riescono a trasformare la teoria in pratica. Nel curling, puntiamo a padroneggiare il gioco offensivo. Un orientamento tattico comporta notoriamente anche dei rischi e, in caso di vantaggio, risulta assolutamente necessaria la difesa.

Dopo aver corso più volte rischi troppo elevati nonostante il vantaggio, la mia pazienza con domande e consigli è giunta al limite e ho impartito una chiara istruzione secondo il motto «keep it simple». L'istruzione era racchiusa in una parola: «Fauda».

## Fauda?!

Fauda è una parola araba che significa caos. Da subito ho notato una grande attenzione perché le atlete non conoscevano questo termine – o per l'omonima serie di Netflix? Non importa, hanno deciso insieme che da subito, se si fossero trovate in una situazione caotica, avrebbero utilizzato il nome in codice Fauda, per poi ripiegare su una nuova variante tattica. E «Fauda» funziona (quasi sempre)! Abbiamo sviluppato una comprensione tattica comune grazie ad una semplice parola. **Meglio ancora se questa formula fosse scaturita dalle atlete stesse!** Harry Mara ha affrontato questo argomento alla **Conferenza degli allenatori di Macolin 2021** (in inglese).

## Preparare conversazioni (difficili)

Allenatrici e allenatori devono talvolta affrontare anche conversazioni difficili e comunicare cattive notizie, ad esempio in caso di colloqui di separazione e selezione. In questo caso occorre una preparazione puntuale. Il grafico seguente può esserti di aiuto per preparare una conversazione:

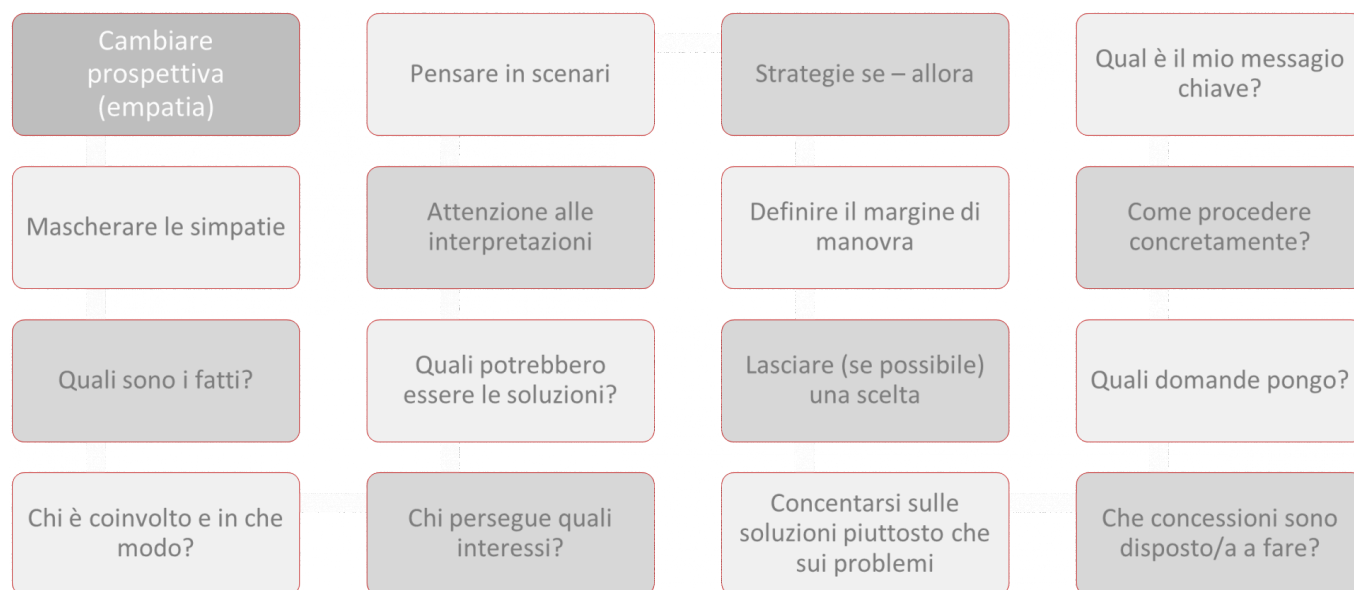


Grafico: Idee per la preparazione di una conversazione

Molti di questi aspetti sono evidenti. È umano provare simpatie per determinate persone. Immagina di dover comunicare a due atleti che non saranno selezionati, uno che ti sta simpatico e l'altro per nulla. Con quale di queste due persone ti sarà più facile parlare? **Mascherare le simpatie** è un'arte e un dovere. Il primo passo è essere consapevoli delle proprie simpatie.

Ti consiglio di prendere in considerazione varie strategie e soluzioni prima di un colloquio, ma **attenzione alle interpretazioni**. Se da un lato possono esserti di aiuto, dall'altro possono indurti in errore. Le interpretazioni sono supposizioni puramente soggettive. Si può reagire in vari modi a una mancata selezione, da «non me l'aspettavo proprio» a «una decisione per me incomprensibile».

Se possibile, **lascia una scelta al tuo interlocutore o alla tua interlocutrice**. In caso di mancata selezione, ovviamente non c'è un'altra soluzione concernente la decisione, ma per quanto riguarda la comunicazione sì. Da parte dell'allenatore o dell'allenatrice, delle atlete o degli atleti o congiuntamente? Se hai un margine di manovra, lascia che sia l'altra persona a decidere. Chi ha una possibilità di scelta, si sente più autonomo e questo è uno dei bisogni fondamentali dell'essere umano.

E per concludere, un consiglio: **«Put the fish on the table»**. Si sa che i pesci morti puzzano, quindi affronta subito il problema. Dopo tre frasi, l'interlocutrice o l'interlocutore deve capire di cosa si tratta. Se è una cattiva notizia, meglio togliersi subito il dente.

---

«Finché si parla, non si viene a sapere nulla».

– Marie Ebner von Eschenbach, scrittrice (1830-1916)

---

I CM U21 sono una grande sfida per la nostra squadra di curling. I miei compiti principali consistono nel trasmettere alle atlete fiducia nelle proprie capacità, guidandole ad adottare i principi tattici. Dovrò riuscire a convincerle a vivere appieno i valori di squadra e accompagnarle verso la vittoria. Avrò con loro tante conversazioni, ma parlerò poco.

## Riassumendo:

- Nelle conversazioni segui l'acronimo E.D.R.E.,
- utilizza i comportamenti di conversazione Chiedere, Consigliare e Dare istruzioni (C.C.D.),
- e bada a quanto parli.

Oppure ascolta e rimani in silenzio, senza giudicare, senza impartire consigli. Scommetto che parlerai meno!

## Literatur und Quellen

- Krogerus, M., Tschäppeler, R. (2021) Reden: Gute Ideen für bessere Kommunikation. Zürich: Kein & Aber.
- Krogerus, M., Tschäppeler, R. (2022): Zusammenarbeiten: ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen. Zürich: Kein & Aber
- Steiger, R. (2021) Menschenorientierte Führung: 22 Thesen für den Führungsalltag. Frauenfeld: Stuttgart: Wien: Verlag Huber
- Sutton, R.I. (2010): Good boss, bad boss : how to be the best ... and learn from the worst. London : Piatkus
- Kohlrieser, G. (2013): Fördern und Fordern – Effektive Führung mit sicherer Basis. Weinheim: Wiley-Vch Verlag GmbH
- Blog Formazione degli allenatori Svizzera: La confiance, base d'un leadership efficace
- Blog Formazione degli allenatori Svizzera: Dirigere durante i cambiamenti

---

Fonte: Formazione degli allenatori (in tedesco e francese)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sport UFSPO