



# UNICUSANO

Università degli Studi Niccolò Cusano - Telematica Roma

*Master  
in*

*“La consulenza pedagogica nei contesti educativi di formazione permanente”*

## **LA COMUNICAZIONE FUORI E DENTRO IL CAMPO DI GIOCO**

**Candidato**  
*Dott. Hile Ndoj*

**Relatore**  
*Prof.ssa Letizia Luzi*

**ANNO ACCADEMICO 2020/2021**

## Indice

|   |    |
|---|----|
| Introduzione .....  | 1  |
| Cap. I – La filosofia del linguaggio del Novecento .....                            | 3  |
| 1.1 Naturalismo e convenzionalismo .....  | 3  |
| 1.2 Le funzioni del linguaggio .....  | 5  |
| 1.3 L’aspetto cognitivo del linguaggio.....   | 7  |
| 1.4 L’aspetto comunicativo del linguaggio .....                                     | 9  |
| 1.5 Riflessioni sul linguaggio ordinario .....                                      | 11 |
| Cap. II – Approcci disciplinari al linguaggio .....                                 | 14 |
| 2.1 Teorie e modelli della comunicazione.....                                       | 14 |
| 2.2 Gli assiomi di comunicazione .....  | 16 |
| 2.3 La realtà quotidiana come rappresentazione .....                                | 19 |
| 2.4 Antropologia culturale e linguistica .....                                      | 20 |
| 2.5 Programmazione neurolinguistica (PNL).....                                      | 22 |
| 2.6 Il rapporto del linguaggio con la psicanalisi .....                             | 24 |
| 2.7 L’avvento delle comunicazioni di massa .....                                    | 26 |
| Cap. III – I connotati di comunicazione dell’allenatore e la scelta dei codici..... | 29 |
| 3.1 Il linguaggio sportivo e l’allenatore come fonte unica.....                     | 29 |
| 3.2 Dai colloqui privati alla comunicazione collettiva.....                         | 30 |
| 3.3 Parlare davanti a più persone .....   | 34 |
| 3.4 Scelta dei codici di comunicazione .....  | 36 |
| 3.5 Trasformazione del significato delle parole .....                               | 38 |
| 3.6 Relazioni asimmetriche .....  | 40 |
| Cap. IV – La comunicazione nel contesto della partita.....                          | 42 |
| 4.1 Allenarsi a comunicare.....   | 42 |
| 4.2 La comunicazione tra i giocatori.....   | 44 |
| 4.3 Il ruolo dell’allenatore nella comunicazione .....                              | 46 |
| 4.4 La comunicazione prima, durante e dopo la partita .....                         | 49 |
| 4.5 I rapporti con i media .....  | 52 |
| 4.6 L’intervista televisiva.....  | 55 |
| Cap. V – Mutamento della formazione dell’allenatore .....                           | 59 |
| 5.1 L’evoluzione dell’offerta didattica ai tecnici .....                            | 59 |
| 5.2 La Cultural Intelligence applicata al calcio.....                               | 61 |
| 5.3 La teoria delle “intelligenze multiple” .....                                   | 63 |
| Conclusioni .....   | 65 |
| Bibliografia .....  | 66 |
| Sitografia .....  | 67 |

## **Introduzione**

Se il gioco del calcio in quanto tale è cambiato solo in alcune sue regole tecniche, il mondo della comunicazione che circonda questo sport ha subito, invece, enormi trasformazioni. Il desiderio di svolgere questo lavoro sulla comunicazione nel calcio è sorto dalla notevole importanza che ho ad essa attribuito durante la mia modesta carriera, prima come calciatore e, soprattutto, ora come allenatore. L'allenatore che mi ha trasmesso l'“arte del comunicare” è Angelo Gallanti, il quale è talmente convinto della sua utilità, che gran parte delle sue sedute di allenamento sono improntate su specifici interventi finalizzati al miglioramento del dialogo con e tra gli atleti. Sono invidiabili la sua costanza e tempestività adoperate nel condividere con la squadra ed il suo staff tutto il suo sapere e le informazioni, di grande o piccola rilevanza, che abbiano (o possano avere) un impatto sulla squadra da lui guidata.

In questo elaborato di tesi inizialmente viene descritto il contesto socio-storico in cui l'interesse per la comunicazione è emerso. La focalizzazione del pensiero del Novecento nei confronti del linguaggio e dei processi di comunicazione: la filosofia – da Wittgenstein alla scuola oxoniense passando per il neopositivismo logico del Circolo di Vienna –, lo strutturalismo linguistico (da De Saussure alla semiologia), il determinismo linguistico (Whorf), la linguistica generativa (Chomsky). Dopodiché si passa all'accenno delle teorie e dei modelli di comunicazione – dalla teoria dell'informazione (Shannon) al modello interattivo (circolare), passando per il modello semiotico e gli assiomi di comunicazione (Watzlawick) – e le discipline che si sono occupate degli aspetti del linguaggio, come la microsociologia (Goffman), l'antropologia culturale, la neurolinguistica, la psicanalisi (Freud), ecc, – fin l'etologia. Tutte testimonianze di un interesse cruciale nei confronti dei codici di comunicazione. A ciò si aggiunga l'avvento delle comunicazioni di massa: radio e televisione, comunicazione telematica, la rete – il processo di globalizzazione delle informazioni e delle merci – e delle informazioni diventate merci.

Con la diffusione planetaria del gioco del calcio avviene l'ingresso dei suoi protagonisti nel sistema delle stelle (insieme a cantanti, attori, divi del cinema...). Muta il ruolo dell'allenatore – diventa personaggio pubblico. Se ne comincia a parlare in termini di “mago”, comunque di persona dotata di carisma particolare. E' così che, ai primi rudimenti di una psicologia del calciatore, si aggiunge l'interesse per i processi di comunicazione. Lo si studia, pertanto, per il rapporto tra l'allenatore e il singolo giocatore e, soprattutto, per il rapporto tra l'allenatore e la

squadra. Oggetto di studio sono, allora, tutte le circostanze in cui l'allenatore è chiamato a parlare in pubblico: davanti alla squadra, nello spogliatoio, in campo, durante la partita, nell'intervallo, dopo la partita; nelle interviste televisive, nelle conferenze stampa, nei talk show, ecc. Non solo, l'allenatore è chiamato a governare situazioni fortemente asimmetriche e deve misurarsi pertanto con le gerarchizzazioni – esplicite e implicite – che si producono nello spogliatoio. Deve saperle vedere, osservare, interpretare affinché le dinamiche interne alla squadra non danneggino l'economia complessiva mettendo a rischio i risultati. Non solo, l'allenatore è sempre meno solo. Attorno sorgono alcune specializzazioni funzionali (il preparatore dei portieri, il metodologo dell'allenamento, lo specialista delle palle ferme, lo specialista degli schemi d'attacco, il match analyst, ecc) e, pertanto, l'allenatore è chiamato a gestire una seconda squadra con le rispettive dinamiche.

In parallelo muta il corso di formazione dell'allenatore. Se negli anni Settanta era stata introdotta la psicologia, alla fine degli anni Ottanta, la Scuola Allenatori inserisce la materia di Teoria della Comunicazione nei corsi centrali – poi estesa ai corsi per Direttori Sportivi, per preparatori atletici, ecc. E, più recentemente, all'interno della materia di Teoria della comunicazione, viene inserita la Cultural Intelligence, ovvero una materia che affronta direttamente il problema di comunicare con persone di differenti lingue e differenti culture.

A conferma del processo – un esempio di sociologia della cultura – c'è una vasta produzione letteraria: libri, il Notiziario del Settore Tecnico stesso e, soprattutto, le Tesi dei corsisti, le quali, negli anni, rivolgono un'attenzione sempre maggiore ai vari aspetti delle interazioni comunicative tra allenatori e giocatori.

## Cap. I – La filosofia del linguaggio del Novecento

### *1.1 Naturalismo e convenzionalismo*

Sebbene nel pensiero filosofico la riflessione sul linguaggio sia sempre stata presente – a partire dal dialogo *Cratilo* di Platone –, la filosofia del linguaggio come disciplina si è formalizzata a partire dal XX secolo. Si è, quindi, trattato di una “svolta linguistica”, espressione utilizzata dal filosofo statunitense Richard McKay Rorty (1931-2007) come titolo per una raccolta di alcuni saggi curata da lui stesso nel 1967. In campo filosofico si è iniziato a porsi dei dubbi sull’identità fra nome e realtà, chiedendosi se il linguaggio sia un fatto logico o convenzionale. Ovvero, le cose sono chiamate con i loro nomi “per natura” o “per convenzione”? Tale quesito scaturisce l’elaborazione delle teorie sul naturalismo e sul convenzionalismo. Il naturalismo era fondato intorno al pensiero che nulla fosse ammesso al di fuori della natura stessa; tutto è racchiuso intorno alle leggi spirituali senza possibilità di mutamenti nel tempo. Per cui il nome “corretto” di una cosa è quello che rappresenta l’incarnazione ideale della cosa stessa, unico ed appartenente ad essa “per natura”, e che di conseguenza è il medesimo per tutti gli uomini. Il convenzionalismo, contrariamente al naturalismo, include tutte le dottrine secondo cui ogni cosa potrebbe avere una denominazione convenzionale qualunque, e non fornisce la spiegazione secondo la quale la denominazione di una certa cosa venga ritenuta “corretta” se ad essa si attribuisce un nome anziché un altro. Esso rappresenta una forma di superamento del naturalismo e, in quanto tale, ammette una varietà di nomi attribuiti alla medesima cosa. Va però precisato che il compito di giudicare la correttezza dei nomi compete solo al filosofo. Platone e Aristotele erano i primi e convinti fautori di questa posizione. Aristotele, in modo particolare, criticava vivamente il convenzionalismo: egli sostiene che una proposizione rappresenta una verità se i fatti corrispondono esattamente con ciò che essa dice che sono, in tutti gli altri casi è falsa. Tuttavia, Aristotele aggiunge che, la ragione per cui una proposizione sia vera è che i fatti sono come essa dice che sono. Da queste due affermazioni si può dedurre una profonda asimmetria fra discorso e realtà. Platone, invece, si chiede quale sia l’oggetto della ricerca filosofica, attraverso il quale esprime il concetto. Il filosofo britannico Thomas Hobbes (1588-1679) relaziona il problema delle idee di Platone ad una questione di tipo linguistica, al fine di ricondurre le idee (prive di dimensioni metafisiche) alla determinazione e all’esattezza dei giochi linguistico-sintattici (Fornero, 1998). Secondo gli studi di Hobbes, che rappresentano

la parte sostanziale dell'elaborazione e dello sviluppo della teoria del convenzionalismo, non sussiste una stretta relazione di causalità tra l'essenza di una cosa con la parola corrispondente, in quanto in tutte le lingue i nomi non vengono assegnati agli oggetti e alle cose dalle leggi naturali, bensì in maniera convenzionale e arbitraria dall'uomo stesso.

Un contributo molto importante a favore della concezione convenzionalistica l'ha fornito anche il filosofo austriaco Ludwig Wittgenstein (1889-1951) attraverso i suoi cosiddetti "giochi linguistici". Con questa espressione egli mette in evidenza l'aspetto artificiale del linguaggio e del suo agire, e contemporaneamente il fatto che detto agire comunque si attiene a delle regole ben definite e ha finalità ben precise. Compete alla filosofia analitica del linguaggio il compito di raffigurare la funzione pratica del linguaggio, non tanto nella sua unità quanto nella sua pluralità. Ciò significa che le parole sono da considerare come strumenti che evolvono nel tempo in funzione delle esigenze e dei compiti che il linguaggio deve svolgere. Wittgenstein afferma (Trincherò, 2009) che si pensa che apprendere il linguaggio significhi denominare oggetti, cioè uomini, stati d'animo, dolori, colori, forme, numeri, ecc. Inoltre aggiunge che denominare è simile all'attaccare ad un oggetto un cartellino con il nome e per lui questa operazione consiste nella preparazione all'uso della parola. Ma a che cosa ci prepara? Wittgenstein prova a fornire una risposta a tale quesito proponendo la disamina di tutte le funzioni assunte dal linguaggio per mezzo dell'analisi filosofica. Tali funzioni il filosofo le definisce appunto "giochi linguistici", rimarcando il loro carattere sociale e soprattutto mettendo in risalto l'evidenza che queste funzioni si riferiscano a regole ben precise. Egli asserisce che non si possa parlare di linguaggio perfetto e sostiene la tesi che nel linguaggio quotidiano non si possa pensare di identificare una configurazione formale unitaria, ma che esista una molteplicità di pratiche linguistiche. Il linguaggio raffigurativo, di natura denominativa, non è altro che uno dei possibili linguaggi esistenti nella realtà quotidiana.

A tal proposito, risulta utile soffermarsi a fare qualche cenno sulla storia del dibattito intorno all'universale. Il filosofo Aristotele fu il primo a tentare di risolvere l'antitesi fra l'aspetto ontologico e logico dell'universale, sostenendo la tesi che l'universale fosse esattamente ciò che si predica "per natura". Con questo voleva intendere che le caratteristiche dell'universalità non devono collimare con qualche determinazione accidentale degli enti considerati, bensì con la loro essenza. In particolare, per Aristotele la scienza è sempre scienza dell'universale, dichiarando così apertamente un pensiero che va a collocarsi all'interno del concetto di naturalismo. Successivamente, la scolastica medievale tentò di spiegare il problema dell'universale che in Aristotele non aveva trovato una via d'uscita. Nel corso del 900

vengono sviluppate nuove teorie – con base di partenza il pensiero di Aristotele – che vedono opporsi gli empiristi ai razionalisti. La discussione si concentra sostanzialmente sul rapporto medesimo fra linguaggio e realtà, ovvero fra il pensiero, le idee e le cose stesse. Gli empiristi rappresentati da appunto Hobbes e dal filosofo e medico John Locke (1632-1704) consideravano gli universali come meri convenzioni o nomi delle cose, assegnati pertanto a seconda della necessità e della volontà dell'uomo. Al contrario, i razionalisti guidati dal filosofo ed epistemologo austro-britannico Karl Popper (1902-1994) e dal filosofo francese Auguste Comte (1798-1857) erano convinti che i nomi delle cose fossero il riflesso nell'anima delle idee e nelle cose, a partire dalle quali Dio ha creato il mondo, quindi un riflesso di leggi della natura.

## ***1.2 Le funzioni del linguaggio***

Il linguaggio è uno strumento molto complesso che svolge molteplici funzioni, differenti tra loro e difficili da categorizzare in maniera corretta ed esaustiva. Il termine linguaggio si riferisce, in genere, ad un sistema simbolico di comunicazione, ovvero un sistema dove l'informazione trasmessa dal mittente al ricevente è strutturata da una codifica che rispetti determinate regole. La componente verbale del linguaggio, detta anche linguaggio digitale, è uno mezzo indispensabile per il genere umano, in assenza del quale sarebbe impossibile compiere le azioni e realizzare i compiti che ci vengono assegnati. Pertanto, il linguaggio risulta essere una caratteristica indispensabile per la vita umana dato che ci è utile per interagire, leggere e scrivere. In primo luogo il linguaggio svolge la funzione di comunicazione tra le persone. Il messaggio che si intende esprimere ha come strumento l'uso dei fonemi (parole), che, aggregandosi assieme, vanno poi a dar luogo alle frasi. Attraverso il linguaggio, oltre alla facoltà di metterci in comunicazione con gli altri, abbiamo la possibilità persino di comunicare con noi stessi. Aumentando il livello di astrazione, il linguaggio può essere visto come la facoltà di comunicare mediante l'uso dei simboli o, come afferma De Mauro (2007), la facoltà innata per gli esseri umani di saper usare una lingua oppure, come sostiene Simone (2005), la facoltà di associare due diversi ordini d'entità: l'ordine dei contenuti mentali, che di per sé soli non hanno alcun mezzo per manifestarsi ad altri, essendo per loro natura interni; e l'ordine delle realtà sensoriali che permettono ai contenuti mentali di manifestarsi all'esterno. Il linguaggio serve altresì per rappresentare la realtà intorno a noi nella maniera in cui si presenta, nonché per descrivere i fenomeni che si verificano, alcuni dei quali (ad esempio la descrizione di un paesaggio) non richiedono un linguaggio ad hoc. Altri,

invece, come l'enunciazione di un teorema matematico, richiedono un linguaggio appositamente codificato, con regole precise ed univoche. Per casistiche come questa si è reso, dunque, necessario predisporre un linguaggio scientifico-matematico. Un'altra caratteristica importante del linguaggio è la capacità di suscitare emozioni e di aiutare, quindi, ad esprimere i sentimenti che ognuno di noi prova. Non solo, esso viene utilizzato anche per descrivere se stesso, dando luogo al concetto di metalinguaggio, il quale consente di esprimere un messaggio che racconta un altro nostro messaggio. Il linguaggio non verbale che tutti utilizziamo, spesso in modo inconsapevole, è un esempio di metalinguaggio. Va aggiunto che la comunicazione metalinguistica ha la dote di fornire costantemente indicazioni utili all'interpretazione corretta del linguaggio verbale. Infine, la funzione probabilmente più importante, intrinseca del linguaggio, è la capacità di consentire di generare un ragionamento, mettendo insieme idee, nonché di facilitare l'affiorare di opinioni e punti di vista. Quindi possiamo asserire che il linguaggio ci permette di pensare. A tal proposito, numerosi filosofi antichi si sono interrogati sul rapporto pensiero-linguaggio. Il più importante è Aristotele, il quale definisce le lettere scritte come simboli dei suoni pronunciati, che a loro volta simbolizzano le idee. Il linguaggio di conseguenza rappresenta un puro veicolo del pensiero che ne è indipendente. Bisogna, però, ricordare che i pensieri e i concetti sono inferiori in numero rispetto alle parole mediante le quali essi si possono esprimere.

Tra il Settecento e l'Ottocento alcuni filosofi ritenevano che le lingue fossero l'espressione dello spirito dei popoli, il che significa che la moltiplicazione delle lingue nel mondo comporta una moltiplicazione dei pensieri. Tuttavia, la concezione di Aristotele viene rovesciata dai romantici, i quali sostengono la dipendenza del pensiero dal linguaggio. Jacques Derrida (1930-2004) afferma che la scrittura precede il linguaggio e ne costituisce la condizione di esistenza, lasciando presagire che i gesti vengono prima delle parole. Ray Jackendoff (Chicago, 23 Gennaio 1945), citato da Cristina Cacciari (2001), sostiene che il linguaggio ci aiuta a pensare per almeno tre ragioni: intanto perché ci permette di rendere consapevoli elementi astratti e relazionali del pensiero (per esempio, inferenze, situazioni ipotetiche, ragionamenti controfattuali) in quanto unità separate tra loro. Divenendo coscienti, tali elementi sono a disposizione dei processi attentivi che possono ridefinirli, arricchirli e anche renderli più concreti ancorandoli a una base percettiva. Infine il linguaggio permette di recuperare dalla memoria e valutare non solo i contenuti astratti di pensiero ma anche le nostre esperienze percettive e di sottoporli a scrutinio attraverso attività di metaragionamento impensabili in organismi privi di linguaggio. Per Jackendoff quindi il linguaggio è la facoltà che ci consente di compiere azioni tali da distinguerci da altri organismi privi di linguaggio.

Data la centralità del linguaggio come strumento di codificazione del pensiero, sono state esaminate due concezioni inerenti il rapporto tra pensiero e linguaggio. La concezione cognitiva del linguaggio, nota anche come determinismo linguistico, sostiene che i pensieri sono determinati dalle categorie offerte dalla lingua. Secondo questa concezione è il linguaggio a determinare il pensiero. La concezione comunicativa del linguaggio, invece, ritiene che il pensiero sia indipendente dal linguaggio. Secondo tale concezione il linguaggio ha la sola funzione di esternare il pensiero, il quale, a sua volta, non dipende dallo strumento utilizzato per la trasmissione tra due menti.

### ***1.3 L'aspetto cognitivo del linguaggio***

Secondo la concezione cognitiva il linguaggio è, quindi, sostanzialmente un meccanismo che ha il compito di modellare il pensiero umano. Questa tesi la troviamo sia nella teoria del determinismo linguistico, condotta da Benjamin Lee Whorf (1897-1941), sia nella teoria dello strutturalismo linguistico, di cui fu esponente Ferdinand de Saussure (1857-1913). Tra gli esponenti che appoggiano tale punto di vista troviamo anche il filosofo americano Donald Davidson (1917-2003). Secondo la corrente che sostiene il determinismo linguistico il linguaggio e le sue strutture sono fattori che limitano e determinano il pensiero umano. All'interno di questa definizione risiede anche la relatività linguistica, la cosiddetta ipotesi di Sapir-Whorf, la quale asserisce che, attraverso l'utilizzo abituale della lingua, gli individui sperimentano appunto il mondo attenendosi alla struttura della lingua stessa. Il modo di pensare ed i concetti sono assimilati dal bambino durante la fase di apprendimento della lingua materna. Whorf (1956) scrive: «Noi dividiamo la natura lungo le linee stabilite dalla nostra lingua madre. Le categorie e i tipi che isoliamo dal mondo dei fenomeni non sono evidenti e individuabili per qualsiasi osservatore; al contrario, il mondo è presentato in un flusso caleidoscopico di impressioni che deve essere organizzato dalle nostre menti, e questo significa che in gran parte dai sistemi linguistici della nostra mente. Noi ritagliamo la natura, la organizziamo in concetti e le attribuiamo significati, in gran parte perché sono parti di un accordo per organizzarla in questo modo: un accordo, che vale in tutta la nostra comunità linguistica cui apparteniamo e che è codificato negli schemi della nostra lingua. L'accordo è, naturalmente, implicito e non dichiarato, ma le sue condizioni sono assolutamente obbligatorie: non possiamo parlare affatto se non sottoscrivendo l'organizzazione e la classificazione dei dati che esso decreta». In sostanza, egli ritiene che il compito di organizzare il flusso caleidoscopico di impressioni nelle nostre menti l'uomo lo affida alle

lingue naturali. Non solo, Whorf esamina anche il rapporto della popolazione Hopi con il tempo, arrivando ad affermare che nella lingua hopi, a differenza delle altre lingue, non c'è nessun termine o espressione riconducibile al concetto di tempo e che gli Hopi non dispongono di una concezione o intuizione generale di tempo che assomigli ad un fluido continuo in cui qualsiasi cosa nell'universo si muove allo stesso ritmo, dal futuro, passando per il presente, dentro il passato. Quanto appena espresso ci fa pensare che anche le nostre categorie più fondamentali come lo spazio ed il tempo sono un prodotto del linguaggio.

Lo strutturalismo linguistico, invece, definisce la lingua come sistema indipendente e unitario composto da segni. Il linguista e semiologo svizzero Ferdinand De Saussure, attraverso l'elaborazione della sua teoria, vede nel referenzialismo uno dei più grandi equivoci che caratterizza la natura dei segni linguistici. Con referenzialismo egli intende il tentativo di comprensione delle caratteristiche del segno linguistico basandosi sugli oggetti designati, assumendo un rapporto di correlazione tra i nomi e le cose. Per Saussure, quindi, non viene prima l'oggetto e poi il segno. Egli sostiene che il segno linguistico si costituisce indipendentemente dall'oggetto ad esso corrisposto. Questo riconduce all'unione tra concetto e immagine acustica, ovvero tra significato e significante. Saussure (1967) scrive: «Il legame che unisce il significante al significato è arbitrario, o ancora, poiché intendiamo con segno il totale risultante dall'associazione di un significante a un significato, possiamo dire più semplicemente: il segno linguistico è arbitrario». Egli non si avvale dell'utilizzo della nozione di arbitrarietà allo scopo di dire che il medesimo concetto può essere espresso in più lingue mediante altrettanti significanti, come asserisce la dottrina convenzionalista. Anzi, per lui il pensiero è organizzato all'interno della lingua. In questa sua teoria linguistica, in buona sostanza, conviene con l'idea di Whorf, il quale sostiene che la ragione dell'organizzazione che la mente impone al “flusso caleidoscopico di impressioni” vada ricercata proprio nel linguaggio naturale: «Psicologicamente, fatta astrazione dalla sua espressione in parole, il nostro pensiero non è che una massa amorfa e indistinta. [...] Preso in se stesso, il pensiero è come una nebulosa in cui niente è necessariamente delimitato. Non vi sono idee prestabilite, e niente è distinto prima dell'apparizione della lingua. Di fronte a questo reame fluttuante, i suoni offrono forse di per se stessi delle entità circoscritte in anticipo? Niente affatto. La sostanza fonica non è né più fissa né più rigida» (Saussure, 1967). In altre parole, il pensiero e il suono, privati dall'intervento della lingua, sono due semplici masse senza alcuna forma. È grazie alla loro articolazione prodotta dalla lingua che si generano in essi delle unità fonico-concettuali: «Il ruolo caratteristico della lingua di fronte al pensiero non è creare un mezzo fisico materiale per l'espressione delle idee, ma servire da intermediario tra pensiero e suono

in condizioni tali che la loro unione sbocchi necessariamente in delimitazioni reciproche di unità. Il pensiero, caotico per sua natura, è forzato a precisarsi decomponendosi. Non vi è dunque né materializzazione dei pensieri, né spiritualizzazione dei suoni, ma si tratta del fatto [...] per cui il “pensiero-suono” implica divisioni e per cui la lingua elabora le sue unità costituendosi tra due masse amorfe» (Saussure, 1967). Di conseguenza, ogni lingua fornisce una collezione di significati generati come risultato dell’articolazione arbitraria del pensiero originariamente amorfo. Linguisticamente parlando, non esistono significati a prescindere dalla lingua. Essi provengono dall’interno del sistema linguistico e compongono un’entità linguistica. Questo ragionamento induce sia Whorf sia Saussure a convenire che non è possibile avere un pensiero laddove non c’è un linguaggio. Infatti, gli animali ed i bambini in prima infanzia non comprendono e non pensano proprio perché non dotati di parole. Anche il logico e filosofo tedesco Gottlob Frege (1848-1925) sostiene che esiste un rapporto inscindibile fra pensiero e linguaggio, definendo il linguaggio in sostanza una sorta di veicolo della conoscenza. La comprensione linguistica è il risultato dalla comprensione del pensiero che gli enunciati esprimono, ovvero dall’attribuzione di verità e falsità agli enunciati stessi. I pensieri freghiani sono indissolubilmente connessi al linguaggio: «Il pensiero, in sé non sensibile, si riveste dell’abito sensibile dell’enunciato e diviene così afferrabile da parte nostra. Diciamo che l’enunciato esprime un pensiero» (Di Francesco, 1998). Sulla stessa lunghezza d’onda troviamo anche la concezione cognitiva del linguaggio espressa da Davidson, il quale afferma che pensiero e linguaggio siano due entità concettualmente e necessariamente legate fra loro, precisando che la nozione di linguaggio deriva da quella di pensiero. Ecco che i bambini non ancora parlanti e gli animali non possono beneficiare del pensiero. Nessun essere privo di linguaggio può munirsi del pensiero. Il filosofo inglese Michael Dummett (1925-2011) si è dedicato alla ricerca di una mediazione tra l’impossibilità e la possibilità del pensiero negli animali e nei bambini piccoli. Egli fa una distinzione fra pensieri che rimandano a concetti, dipendenti dal linguaggio, e “proto-pensieri”, esperienze percettive intrinseche degli animali, legate alle situazioni e ai comportamenti.

#### ***1.4 L’aspetto comunicativo del linguaggio***

Il linguaggio, secondo la sua concezione comunicativa, ha il solo compito di comunicare il pensiero, spostando così l’opera del linguaggio verso il dominio pubblico e sottraendola dal perimetro individuale della mente. È sì un processo che nasce e si materializza nella mente delle singole menti, ma la sua funzione più rilevante è pubblica. In tal senso bisogna fare una

distinzione fra due aspetti. Innanzitutto possiamo affermare che le caratteristiche semantiche del linguaggio sono strettamente subordinate a quelle del pensiero. Stiamo quindi dicendo che qualcosa può significare qualcos'altro. Poiché i pensieri sono una riproduzione di immagini mentali – per il linguaggio non si può fare la stessa deduzione –, possiamo affermare che per poter rappresentare il linguaggio, bisogna prima rappresentare le immagini mentali, cioè i pensieri. Dunque, il compito del linguaggio è quello di trasmettere i pensieri da una mente ad un'altra mente. L'altra distinzione da fare è quella sostenuta dal linguista americano Noam Chomsky (Filadelfia, 7 Dicembre 1928), ossia che il linguaggio è una fra le tante funzioni della mente. Egli sostiene che, durante ogni espressione linguistica, il linguaggio rappresenta una traduzione del pensiero e, durante ogni comprensione linguistica, il linguaggio deve essere trasformato in un linguaggio del pensiero. In quest'ottica il linguaggio diventa un modulo distinto e indipendente dal pensiero. Il linguaggio naturale viene visto come il canale di trasmissione dei pensieri fra le menti. Chomsky conviene con lo strutturalista De Saussure, sostenendo che la lingua abbia una sua struttura ben definita e rifiutando l'idea che sia un semplice elenco di vocaboli. Egli critica lo strutturalismo poiché, a suo parere, si è limitato ad un livello meramente descrittivo della lingua, senza riuscire nell'intento di spiegarla. L'obiezione che lui rivolge al pensiero strutturalista si basa sul fatto che esso esamina la lingua come un sistema determinato dalla visione sociale, composto da elementi strutturali ben definiti. Dal canto suo, invece, Chomsky ritiene la facoltà del linguaggio umano come una capacità innata della mente dell'individuo, sposando così una corrente generativa della linguistica. Pertanto la distinzione che fa Chomsky non è tra lingue e parole, bensì tra competenza ed esecuzione. La competenza è «la conoscenza inconscia da parte del parlante delle regole che governano la sua lingua. Il termine (ingl. *competence*) rimanda e contrasta con esecuzione o realizzazione (ingl. *performance*), che indica la capacità del parlante di usare questa conoscenza» (Beccaria, 1995). Egli fa un'ulteriore distinzione tra tipi di competenza: grammaticale e pragmatica. «La prima riguarda la conoscenza innata delle regole formali di una lingua da parte di un parlante/ascoltatore che gli permette di produrre/interpretare le espressioni della sua lingua, mentre la seconda riguarda la conoscenza delle regole d'uso degli enunciati della lingua in circostanze adeguate. La competenza pragmatica per molti versi può essere identificata con la competenza comunicativa [...]. Le grammatiche generative sono teorie esclusivamente della competenza grammaticale» (Beccaria, 1995). La competenza fa riferimento alla capacità di esprimere delle frasi ben costruite, mentre l'esecuzione rimanda all'effettiva composizione di frasi in una certa lingua.

Chomsky ritiene, dunque, che la linguistica ha la funzione di studiare la competenza e l'insieme di regole innate, grazie alle quali si realizzano le frasi della lingua. Partendo dalla concezione filosofica sei-settecentesca, egli pensa che la mente umana possiede una conoscenza innata dei principi universali linguistici che definiscono la struttura del linguaggio. Tale insieme di regole spiega la cosiddetta creatività linguistica, ovvero «la capacità di costruire un numero potenzialmente infinito di frasi grammaticali con un vocabolario limitato, seguendo le regole. [...] La teoria generativa è una teoria sulla sintassi del linguaggio, in cui la grammatica universale governa la produzione di infinite frasi che è possibile produrre in una lingua a partire da un insieme finito di regole e di parole» (Keidan, 2008). A conferma, quindi, che il linguaggio è un'entità che appartiene all'individuo, a differenza della tesi di De Saussure, e per di più il linguaggio è frutto di concetti innati dentro ciascuno di noi. Questo spiega, per esempio, il motivo per cui i bambini riescono ad articolare ed interpretare correttamente frasi a loro sconosciute. Tale capacità viene resa possibile dal fatto appunto di possedere un insieme di strutture predisposte già dalla nascita. Chomsky a questo punto introduce la teoria della grammatica generativa «in grado di spiegare la “generazione” delle frasi complesse di una lingua (la struttura superficiale) in base alle “trasformazioni” delle frasi nucleari (la struttura profonda)» (Abbagnano, 2013).

### ***1.5 Riflessioni sul linguaggio ordinario***

Successivamente alla Seconda Guerra Mondiale, a Oxford, i cosiddetti “filosofi del linguaggio ordinario” tra cui Hampshire, Grice, Urmson, Pears, Austin, Strawson, Warnock lavorarono in sinergia allo scopo di analizzare a fondo la lingua parlata nella quotidianità, la cui inesauribile risorsa viene ridimensionata a causa dell'impiego di strumenti logico-matematici. In particolare, il riferimento riporta alla posizione del cosiddetto secondo Wittgenstein (*Le ricerche filosofiche*, seconda opera), per il quale il significato delle parole deriva dall'uso che se ne fa. I filosofi del linguaggio ordinario ritengono il linguaggio come una proprietà che presenta un'interdipendenza complessa con le altre forme di socializzazione. Il linguaggio non deve dare solo una versione descrittivo-denotativa delle cose, ma deve rendere un'ampia gamma di ruoli e usi equiparabili come quello estetico, etico, morale, religioso. Gli analisti, infatti, tentano di studiare il linguaggio nella ricchezza inesauribile degli usi pratici dei suoi contenuti e nella concreta circostanza di interazione sociale di cui esso costituisce lo strumento principale. Questo tipo di filosofia si rifà al positivismo logico, il cui obiettivo era quello di basare su ridici puramente logiche la

costruzione di un linguaggio. I membri del Circolo di Vienna, chiamati anche filosofi neopositivisti, consideravano la metafisica come una dottrina non dotata di senso proprio perché basata su dati non provenienti dall'esperienza e, quindi, incapace di offrire un metodo per la verifica, inteso come unico principio che determina il senso ed il significato delle affermazioni e delle proposizioni scientifiche. Il senso ed il significato delle cose sono strettamente legati alla conoscenza di ognuno, cioè la verifica si ottiene esaminando la realtà pratica ed empirica dei fatti, in quanto la conoscenza di ciascuno matura dall'esperienza. Questo principio di verifica dei "circolisti" venne paragonato ad una teoria metafisica dal filosofo analitico George E. Moore (1873-1958), in quanto egli ritiene che sia soggetto alle stesse obiezioni che i neopositivisti imputavano alle filosofie classiche. Non solo, il neopositivista austriaco Otto Neurath (1882-1945) – originariamente fil empirista – si spinge oltre dichiarando veritiera ogni proposizione coerente con il sistema linguistico a cui appartiene. Più in generale, gli analisti del linguaggio ordinario sono riusciti a spostare l'attenzione sugli aspetti intrinseci e sull'utilizzo effettivo del linguaggio, allontanandosi non poco dalla prospettiva positivista, a cui la filosofia analitica deve la sua ragione di esistere, in riferimento agli obiettivi e ai principi.

La visione analitica del linguaggio deve le sue basi agli insegnamenti di Wittgenstein, Russell e Moore all'Università di Cambridge. In particolare, Wittgenstein nei primi del Novecento con le sue riflessioni sul pensiero ci riporta alla fase embrionale di tale branca filosofica. La sua cosiddetta "seconda filosofia" si fonda sulla teoria dei giochi linguistici, ritenuti connessi alla lingua in svariati modi. Egli sostiene che non esiste il linguaggio perfetto e individuato all'interno di una struttura convenzionale organica e che, per potersi disfare dei cosiddetti "crampi mentali", causati dalla confusione dei giochi linguistici, la filosofia è la scienza che deve mettere in evidenza la complessità delle regole a cui si attengono i vari giochi linguistici, chiarendo l'uso corretto delle parole. L'essenza del "Secondo Wittgenstein" è che non ha senso ricercare una certezza ed una validità universale delle cose che sconfini al di là del riferimento culturale di appartenenza e del proprio Sé. Cioè, i significati delle cose dipendono fortemente dai "giochi" che ogni uomo decide di adoperare in un contesto specifico. Il filosofo austriaco, in accordo con i suoi colleghi inglesi, rivolge ai filosofi tradizionali l'accusa di aver commesso l'errore di trascurare la molteplicità delle funzioni assunte dai concetti, maturando così un'idea completamente fuorviante in materia. La variante falsa della funzione di un'astrazione comporta l'omissione della versione relativamente imprecisa dei concetti empirici. Wittgenstein non riteneva sufficiente limitarsi solo a identificare la dicotomia tra concetti logici e concetti empirici evidenziata dall'analisi classica di Gilbert

Ryle (1900-1976), suscitando così critiche feroci dai filosofi oxoniensi, i quali non solo prendono le distanze da tale prospettiva empirista, riabbracciando la concezione classica del mondo, ma considerano persino superficiale il tentativo della filosofia di Cambridge di descrivere i concetti e le diverse distinzioni che le abitano. Il focus primario, però, di Wittgenstein e colleghi di Cambridge è incentrato sulla risoluzione delle problematiche filosofiche tradizionali esistenti, ovvero sulle funzioni dei concetti. A tal proposito, è utile ricordare il senso che Aristotele ha conferito al termine “funzione”. Egli affermava che la funzione rappresenta il fine, mentre l’atto è la funzione, rendendo l’idea di come il filosofo greco perseverasse la prospettiva finalistica e realizzatrice della funzione.

## Cap. II – Approcci disciplinari al linguaggio

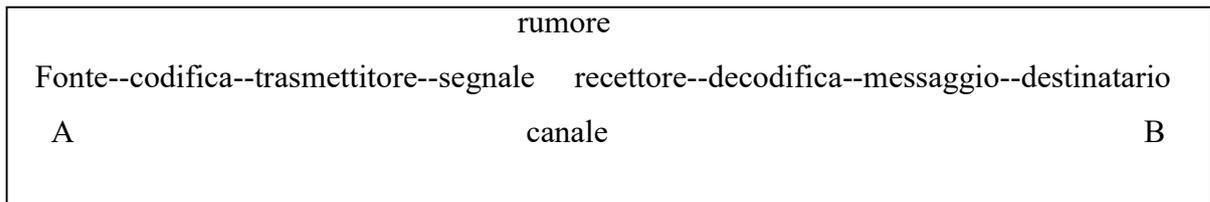
### 2.1 Teorie e modelli della comunicazione

#### Il modello matematico dell'informazione

Claude E. Shannon (1916-2001), fondatore della *Teoria Matematica dell'Informazione*, è stato il primo ad introdurre la distinzione tra forma e significato nel processo comunicativo. Egli affermò che l'informazione è tutto ciò che può consentire di ridurre il nostro grado di incertezza su un evento che si può verificare. A tal fine egli ha introdotto per la prima volta la parola *bit*, riconoscendo il suo ruolo centrale nel processo della comunicazione, e dando così origine, forse inconsapevolmente, alla rivoluzione informatica a cui assistiamo oggi. L'approccio matematico è stato il primo tentativo di fornire un modello teorico, verificabile, della comunicazione umana e animale. Esso ha introdotto alcuni concetti fondamentali per tracciare le coordinate della comunicazione, con il limite però di trascurare altri aspetti fondamentali (come l'elaborazione e la condivisione dei significati, l'intenzionalità e l'inferenza, la multi-modalità dei sistemi di comunicazione).

Per l'approccio matematico, la comunicazione è intesa come un processo lineare di trasmissione delle informazioni, focalizzando l'attenzione sul passaggio da una fonte A (emittente) attraverso un trasmettitore (ad esempio la voce), lungo un canale (ad esempio il filo del telefono) a un destinatario B, grazie a un recettore (ad esempio l'apparato acustico). Il messaggio deve essere cifrato secondo un codice (come la lingua italiana, l'alfabeto morse o il linguaggio dei segni). Questa appena descritta è l'operazione di codifica (*encoding*). Il destinatario, a sua volta, deve decifrare il messaggio pervenuto, decodificandolo correttamente. Questa è l'operazione di decodifica (*decoding*).

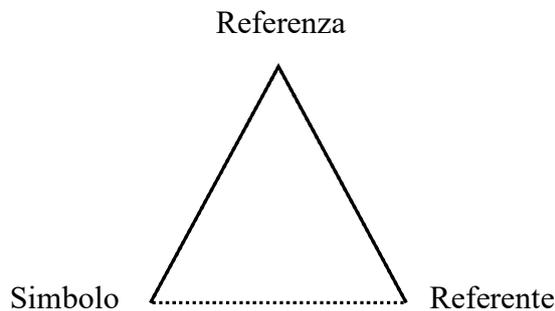
Questo modello lineare semplice ha successivamente introdotto il concetto di “rumore” inteso come l'insieme degli elementi ambientali (e non) che interferiscono con la trasmissione del segnale. In particolare, un segnale alla destinazione non è mai identico a come è alla fonte poiché nella trasmissione va incontro a diversi fattori di interferenza, come l'attenuazione e la dispersione nell'ambiente o la presenza di altri segnali nel medesimo canale. Il modello matematico:



Come si può vedere, il modello matematico si basa sulla prospettiva stimolo-risposta e offre primaria importanza all'informazione, considerata nel suo passaggio da un'emittente ad un ricevente.

Il modello semiotico: la comunicazione come significazione e segno

La semiotica è la scienza che studia i segni, cioè in che modo avviene il processo di significazione inteso come la capacità di generare significati: ogni messaggio comunicato ha un senso per i comunicanti. Il diagramma della significazione pone in relazione tre differenti aspetti: un simbolo (come un termine linguistico, ad esempio, cane), un referente (un oggetto che è comunicato, nel nostro caso il cane come animale domestico che abbaia) e la referenza, cioè la rappresentazione mentale, il pensiero dell'oggetto o evento comunicato (nel nostro caso il concetto di cane).



Di conseguenza, il simbolo non ha un rapporto diretto con la realtà (il referente) ma con il concetto o l'idea mentale (referenza). Il segno perciò ha una funzione di rimando, cioè rimanda a qualcosa di diverso da sé (ad esempio: nel gesto di indicare, non conta l'indice puntato ma l'oggetto verso cui il dito è puntato). In questa prospettiva il segno è visto come inferenza poiché costituisce un indizio da cui trarre una conseguenza: le nuvole sono segno di pioggia, il fumo è indizio di fuoco. Tale concezione consente di spiegare lo scarto tra ciò che è detto e ciò che è implicato in quanto è stato detto: il soggetto comunica più di quanto dice, e questo rimanda alla nozione di contesto di cui parlerò in seguito.

Il modello interattivo della comunicazione

Il modello interattivo è un superamento del modello lineare poiché introduce il concetto di causalità circolare. L'idea di base su cui si costruisce questa prospettiva è quella di feed-back

o retroazione. Qualsiasi stimolo produce su chi lo riceve una reazione, ossia un processo di adattamento alla modificazione portata dalla stimolazione. La retroazione è uno stimolo capace a sua volta di modificare ciò che l'ha causato.

Esempio: se il piede di un uomo che sta camminando colpisce un sasso, l'energia viene trasferita dal piede al sasso e quest'ultimo verrà messo in movimento e spostato fino a che non si fermerà in una posizione che è determinata esclusivamente da fattori come la quantità di energia trasmessa, la forma e il peso del sasso, la natura della superficie su cui è rotolato. Se invece l'uomo dà un calcio a un cane, anziché a un sasso, il cane può saltare su e morderlo. In questo caso il rapporto tra il calcio e il morso è in un ordine molto diverso. Il calcio è un comportamento che comunica qualcosa al cane e a questa comunicazione il cane reagirà con un'altra comunicazione-comportamento.

La retroazione può essere positiva quando produce un cambiamento attraverso la perdita della stabilità e dell'equilibrio precedente, negativa quando tende a mantenere l'equilibrio, tentando di far diminuire la deviazione rispetto allo stato stazionario. Tutti i sistemi interpersonali, come vedremo, sono considerati circuiti a retroazione poiché il comportamento di ogni persona influenza ed è influenzato dal comportamento di ogni altra persona.

## ***2.2 Gli assiomi di comunicazione***

Nell'ormai lontano 1967, il famoso psicologo Paul Watzlawick (1921-2007) e altri importanti esponenti della Scuola di Palo Alto pubblicarono l'esito delle loro importanti ricerche in un volume che tuttora rappresenta il principale punto di riferimento nel mondo della comunicazione interpersonale, intitolato per l'appunto "Pragmatica della comunicazione umana". Da questi fondamentali studi, iniziati molti anni fa, si sono sviluppati innumerevoli revisioni e riformulazioni, alcune interessanti e altre meno, ma tutte con un filo conduttore comune: le interazioni. Comuniciamo tutti i giorni, con qualsiasi persona, più o meno consapevolmente, attraverso parole e gesti, per descrivere fatti ed eventi, per intraprendere relazioni sociali e suscitare emozioni.

Ma che cosa sono gli assiomi? Nel linguaggio filosofico e matematico, da cui gli autori hanno attinto il termine, sono delle verità evidenti e indiscutibili alla base di numerose dimostrazioni e teoremi. Watzlawick Paul, Beavin J. H., Jackson D. D. definiscono gli assiomi della comunicazione come proprietà tipiche della comunicazione che hanno essenziali implicazioni relazionali. Ne hanno individuati cinque. Ve li illustro di seguito:

- 1° assioma: non si può non comunicare. La non-comunicazione è impossibile, perché qualsiasi comportamento comunica qualcosa di noi ed è impossibile avere un non-comportamento. Per quanto una persona con la sua passività e i suoi silenzi trasmetta la volontà di non comunicare con un altro individuo, sta comunque inviando un messaggio, e quindi, comunica di non voler comunicare. Qualunque cosa fai o dici, qualunque scelta o qualunque atteggiamento assumi, comunica alcuni aspetti di te stesso agli altri. La comunicazione può essere involontaria, non intenzionale, non conscia e addirittura inefficace. Anche l'indifferenza e l'inattività sono forme di comunicazione come le altre, poiché portano con sé comunque un significato. La domanda non è "se" una persona stia comunicando, ma "cosa" stia comunicando, anche tramite la sua apparente assenza. Due estranei che si trovano per caso nello stesso ascensore molto probabilmente si ignoreranno ed eviteranno il dialogo, ma tale silenzio rappresenta un'interazione, alla pari di una discussione accesa.

- 2° assioma: all'interno di ogni comunicazione si possono individuare due livelli. Il primo livello è quello del contenuto, e dice "cosa" stai comunicando; il secondo è quello della relazione, e indica il "tipo di relazione" che vuoi instaurare con la persona a cui ti rivolgi. I messaggi che gli esseri umani si scambiano tra loro non possono essere considerati mere trasmissioni di informazioni. Oltre al contenuto oggettivo del linguaggio, ossia i dati che esso trasmette in superficie, c'è anche un aspetto che definisce la relazione stessa dei soggetti interessati. Per fare un esempio molto semplice, ma allo stesso tempo pratico, la frase "apri la finestra" esprime un contenuto (la richiesta di aprire la finestra) e potrebbe essere pronunciato con tono tranquillo o aggressivo, stabilendo due tipi di relazioni diverse con l'interlocutore. In sostanza, conta "che cosa diciamo" e anche "come lo diciamo". Ogni comunicazione comporta di fatto un aspetto di metacomunicazione che determina la relazione tra i comunicanti. Ad esempio, un individuo che proferisce un ordine, oltre al contenuto (cioè la volontà che il destinatario del messaggio compia una determinata azione), esprime anche la relazione che intercorre tra chi comunica e chi è oggetto della comunicazione, nel caso particolare quella di superiore/subordinato.

- 3° assioma: il flusso comunicativo è espresso secondo la punteggiatura degli eventi. A seconda della "punteggiatura" usata, cambia il significato dato alla comunicazione e alla relazione. La comunicazione comprende diverse versioni della realtà, che si creano e si modificano durante l'interazione tra più individui. Queste diverse interpretazioni dipendono dalla punteggiatura della sequenza degli eventi, ossia dal modo in cui ognuno tende a credere che l'unica versione possibile dei fatti sia la propria. Nella vita di coppia, per esempio, il rischio è quello di osservare la situazione esclusivamente dal proprio punto di vista, usando

cioè la propria punteggiatura e non riuscendo a cogliere quella dell'altro. In particolare, nelle relazioni conflittuali può accadere che si ritenga in torto sempre e solo l'altra parte, come conseguenza di una distorta visione della punteggiatura nella relazione.

- 4° assioma: la comunicazione avviene attraverso i canali verbali e non verbali. Il primo utilizza modalità digitali, il secondo criteri definiti analogici. La comunicazione analogica si basa sulla somiglianza – detta appunto analogia – tra la comunicazione in essere e l'oggetto della comunicazione; rientrano in essa la comunicazione non verbale e l'utilizzo di immagini. Il linguaggio analogico veicola prevalentemente gli aspetti di relazione e prevede una perfetta corrispondenza tra il significato e il significante. La comunicazione digitale, invece, riguarda l'uso delle parole, cioè dei segni usati convenzionalmente per designare qualcosa. Ciò che caratterizza questa modalità comunicativa è l'arbitrarietà tra le parole e ciò che rappresentano. L'unione delle lettere a-l-b-e-r-o, per esempio, riproducono nella nostra mente ciò che tutti sappiamo, ovvero un albero, ma avrebbero potuto rappresentare anche una casa o una strada. Non esiste un'analogia strutturale tra l'albero reale e la sequenza delle lettere a-l-b-e-r-o: il fatto che esso ricordi una pianta è il risultato di una convenzione fissata nella nostra lingua. La congruenza tra i due sistemi è un elemento a cui facciamo continuamente riferimento nel corso delle nostre interazioni con gli altri. Se una persona afferma di essere interessata a ciò che stiamo raccontando e poi evita di guardarci negli occhi, si verifica una discrepanza tra il contenuto e la forma che mina l'esito della conversazione stessa.

- 5° assioma: la Scuola di Palo Alto individua due tipologie di relazioni che si possono instaurare tra individui che interagiscono tra loro, riguardanti la posizione di leadership assunta durante la conversazione. Gli scambi comunicativi possono essere simmetrici o complementari. Si ha un'interazione simmetrica quando gli interlocutori si considerano sullo stesso piano, e quindi di pari livello: nessuno dei due sembra voler essere sottomesso dall'altro, arrivando spesso ad accesi scontri e toni aggressivi. L'interazione complementare, al contrario, si verifica quando gli interlocutori non si considerano sullo stesso piano; ciò emerge chiaramente dai loro scambi, che pongono uno dei due in una posizione di superiorità (*one-up*) e l'altro in una posizione subordinata (*one-down*): ne sono un classico esempio le interazioni tra dipendenti e datori di lavoro, o tra genitori e figli. È fondamentale avere chiaro in mente che le relazioni simmetriche e quelle complementari non devono essere equiparate a “buona” e “cattiva”: si tratta solo di una suddivisione che ci permette di classificare ogni interazione comunicativa in uno dei due gruppi indentificati.

### ***2.3 La realtà quotidiana come rappresentazione***

Il sociologo canadese naturalizzato statunitense, Erving Goffman (1922-1982), nel saggio *The Presentation of Self in Everyday Life* esamina minuziosamente la vita sociale come tessuto di relazioni elementari: *routines* quotidiane, incontri casuali, interazioni episodiche, frammenti di conversazione. Le informazioni che si possono avere in merito a un individuo aiutano a definire una situazione, cioè permettono di sapere in anticipo cosa aspettarsi da lui: si possono raccogliere notizie da molte fonti, applicare stereotipi, affidarsi a quanto l'individuo dice di sé, far valere esperienze passate. Significa che molti fatti cruciali restano al di là del momento dell'interazione, nella quale vi sono una espressione assunta intenzionalmente (con segni appositi per comunicare le informazioni volute) e una espressione lasciata trasparire (presumibilmente in via non intenzionale e molto spesso non verbale). In realtà, ogni individuo crea un'immagine di sé che gli altri devono accettare "sulla fiducia", o comunque attraverso deduzioni, a partire da quanto egli lascia trasparire e da quanto vuole comunicare (e le possibilità sono diverse, dal voler comunicare fiducia al voler ingannare gli interlocutori). A volte l'individuo agisce in modo calcolato, altre volte si esprime in un certo modo perché dettato dal suo status (ma non per ottenere una particolare reazione), altre ancora dà certe impressioni pur senza volerlo coscientemente. Di solito, inoltre, gli aspetti più controllabili del comportamento vengono valutati alla luce di quelli meno controllabili (più spontanei): l'individuo può tener conto di questo fatto e cercare di controllare la sua rappresentazione quando si trova in un ambiente in cui è osservato. È un gioco d'informazioni in cui, forse, l'osservatore risulta avvantaggiato rispetto all'attore.

Gli individui, sulla scena sociale, interpretano una "parte", richiedendo implicitamente agli osservatori di prenderli sul serio. Non a caso, "persona" vuol dire "maschera", la quale rappresenta l'io che ognuno vorrebbe essere, ma che spesso deve impersonare. Il pubblico può essere convinto o meno della parte; l'attore può essere: – sincero, se crede nell'impressione che comunica agendo; – cinico, se non è convinto della propria routine e non si cura dell'opinione del pubblico, ma non vuol dire che agisca negativamente, perché può anche ingannare il suo pubblico credendo di agire a fin di bene (ci sono attori cinici ai quali il pubblico non permette di essere sinceri). Ovviamente, ci sono momenti di transizione tra sincerità e cinismo, in cui l'attore tenta di indurre al pubblico un giudizio su di lui, ma allo stesso tempo dubita della validità di questo giudizio o di meritarlo, fino a una sorta di auto-illusione.

Un individuo, in presenza di altri, tende a proiettare una certa immagine di sé che dovrà essere il più coerente possibile. Tuttavia, è sempre possibile un'interruzione (involontaria) della

rappresentazione, e ciò ha effetti multipli e contemporanei a livello di interazione, struttura sociale e personalità individuale, denotando quindi uno stretto legame tra queste tre sfere dell'agire umano. L'impressione, che deriva da una fonte espressiva, è fonte di informazioni non apparenti, con la quale chi la riceve può guidare la sua reazione: le impressioni date dagli altri tendono a essere trattate come pretese e promesse implicite, aventi un carattere morale. È sempre possibile manipolare l'impressione che l'osservatore adopera come sostituto della realtà, e dal momento che l'osservatore deve necessariamente basarsi sulle rappresentazioni, si creano anche i presupposti per una rappresentazione fuorviante. Pertanto, è evidente che gli individui vivono immersi in un "mondo di moralità", ma allo stesso tempo, in quanto attori, non sono interessati al problema morale, quanto piuttosto a quello di costruire un'impressione convincente.

L'individuo è stato presentato diversamente come attore e come personaggio. Il personaggio che uno rappresenta e il proprio sé tendono oggi ad essere identificati, ma bisogna ricordare che, sulla scena, il sé è un prodotto della rappresentazione, non la sua causa: il sé non ha origine nella persona del soggetto, ma nel complesso della sua rappresentazione, è un effetto drammaturgico. L'attore, invece, ha capacità di imparare, e la esercita per prepararsi a una parte: entra in contatto con compagni d'équipe, pubblico, altri attori, usa tatto e prova vergogna. Questi tratti sono di natura psicobiologica, non più drammaturgia.

#### ***2.4 Antropologia culturale e linguistica***

In senso antropologico si definisce linguaggio il sistema di simboli arbitrari che gli esseri umani usano per codificare e comunicare la loro esperienza del mondo e degli altri. Si tratta di una facoltà specifica, unica, che distingue gli esseri umani da tutte le altre specie viventi. Il linguaggio fornisce strumenti basilari alla creatività umana, rendendo possibili quelle conquiste culturali che consideriamo veri e propri monumenti al genio della nostra specie. Il linguaggio costituisce un fenomeno bioculturale. Il cervello umano e l'anatomia della nostra bocca e della nostra gola lo rendono biologicamente possibile. Al tempo stesso, ogni linguaggio umano è chiaramente un prodotto culturale, condiviso da un gruppo di parlanti, codificato in simboli, modellato e storicamente trasmesso tramite l'insegnamento e l'apprendimento, così da permettere la comunicazione.

Quando impariamo la lingua di un'altra società, apprendiamo anche qualcosa della sua cultura. Imparare un'altra lingua ci offre inevitabilmente la possibilità di intuizioni insospettite sulla natura del nostro stesso linguaggio e della nostra cultura, tanto che spesso

diventa impossibile dare un linguaggio per scontato, di qualsiasi tipo esso sia. Come il concetto di “cultura”, così anche quello di “linguaggio” ha di solito implicato la distinzione tra Linguaggio e linguaggi. Il Linguaggio con la L maiuscola (come la Cultura con la C maiuscola) è stato considerato una proprietà astratta attribuibile alla specie umana nel suo complesso, da non confondere con gli specifici linguaggi (le lingue) propri di particolari gruppi umani. Questa distinzione ha inizialmente consentito di riconoscere che tutti i gruppi umani possedevano linguaggi pienamente sviluppati, anziché forme di comunicazione vocale “primitive”, “imperfette” o altrimenti carenti. Oggi, però, gli antropologi linguisti si rendono conto che le prospettive totalizzanti sui “linguaggi” possono risultare non meno problematiche di quelle concernenti le “culture”. Le difficoltà che emergono nel tracciare i confini tra una lingua e l’altra o nel distinguere tra dialetti e lingue diventano particolarmente evidenti quando si studiano le lingue pidgin e le lingue creole. Rimane comunque utile distinguere il linguaggio dalla lingua parlata e dalla comunicazione. Di solito, quando usiamo il termine linguaggio, pensiamo a quello parlato (*speech*), ma la nostra lingua può essere comunicata anche per iscritto, oppure utilizzando l’alfabeto Morse o il linguaggio dei segni, per citare solo tre mezzi non vocali. Possiamo definire la comunicazione umana come il trasferimento di informazioni da persona a persona che può aver luogo senza l’uso di parole, parlate o altrimenti espresse. Le persone comunicano costantemente tra loro in maniera non verbale, inviando messaggi tramite i vestiti che indossano, il proprio modo di camminare o il tempo per cui lasciano gli altri ad aspettarle. Di fatto, nemmeno la comunicazione linguistica dipende soltanto dalle parole. I parlanti nativi di una data lingua non condividono semplicemente un vocabolario e una grammatica, ma anche un certo numero di assunti relativi al modo in cui si parla che possono non essere comuni a chi si esprime in una lingua diversa. Coloro che studiano una nuova lingua si rendono presto conto che la traduzione letterale da una lingua a un’altra non funziona. Talvolta nell’altra lingua mancano i termini equivalenti, ma, anche quando questi apparentemente esistono, una traduzione parola per parola nella lingua B può non avere lo stesso significato che aveva nella lingua A. Il linguaggio, come altri aspetti della cultura, è il prodotto del tentativo umano di fare i conti con l’esperienza. Ciascuna lingua umana è adeguata per i bisogni di coloro che la parlano, dato il loro particolare modo di vita. I parlanti di una specifica lingua tendono ad arricchire il proprio vocabolario di termini che si riferiscono agli aspetti della vita ai quali attribuiscono maggiore importanza. Esistono molti modi per comunicare le nostre esperienze e non c’è nessuno standard assoluto a favore dell’uno o dell’altro modo. Certe cose che si dicono facilmente

nella lingua A possono essere difficili da esprimere nella lingua B, mentre altri aspetti di quest'ultima possono risultare molto più semplici dei loro equivalenti nella lingua A.

### ***2.5 Programmazione neurolinguistica (PNL)***

Programmazione sta per il modo in cui scegliamo di organizzare le nostre idee che generano certi comportamenti e certi risultati. Neuro sta per i nostri processi neurologici e il modo in cui usiamo i sensi. Linguistica sta per come usiamo il linguaggio con gli altri, con noi stessi e per riordinare i nostri pensieri, ricordi e comportamenti. La PNL si basa sul concetto che quello che noi crediamo può non essere esattamente uguale alla realtà. Per questa ragione è molto importante che si sappia come un'altra persona sta ricevendo informazioni e che impatto hanno su questo individuo. Pertanto, per comunicare efficacemente, bisogna innanzitutto comprendere qual è la “mappa” della realtà che appartiene alla persona che ho di fronte: per capire l'altro è preferibile incontrarlo sul suo terreno. Quando parla, una persona mette a disposizione una serie notevole di informazioni su di sé, quasi del tutto inconsapevolmente e lo farà attraverso canali verbali ma anche, forse soprattutto, attraverso il non verbale e il paraverbale. La prima cosa da fare è dunque imparare ad osservare. Tutto ciò che conosciamo della realtà lo dobbiamo, principalmente, ai nostri organi di senso: vista, udito, tatto, gusto, olfatto. Attraverso i sensi riceviamo informazioni dall'ambiente. I nostri primi apprendimenti iniziano con piccole esperienze significative che coinvolgono, innanzitutto, i nostri sensi. Attraverso gli stimoli sensoriali si strutturano le nostre sensazioni e solo successivamente, attraverso la cultura, l'educazione, le nostre esperienze, la nostra storia, esse si trasformano in una percezione; la realtà viene cioè filtrata da più filtri di tipo neurologico, sociale, psicologico. Attraverso questi filtri selezioniamo ed organizziamo le informazioni attribuendo un significato ed un senso alle cose:

- filtri neurologici: consentono la percezione di una limitata porzione dei fenomeni fisici che ci circondano. La nostra esperienza del mondo avviene primariamente attraverso i nostri sensi: vista, udito, tatto, gusto e olfatto (qualitativamente diversi da persona a persona). Molti fenomeni fisici si collocano al di fuori dei limiti di questi cinque canali sensoriali (per esempio, gli ultravioletti e gli infrarossi e i suoni compresi fra i 20 e i 20.000 cicli al secondo). Il nostro sistema nervoso, deformando e cancellando sistematicamente intere parti del mondo reale, è dunque il primo insieme di filtri che distinguono il mondo (il territorio) dalla nostra rappresentazione del mondo (la mappa);

- filtri determinati da fattori socio culturali: sono costituiti da fattori sociali, cioè da quel complesso di categorie o filtri cui siamo soggetti come membri di un sistema sociale: la lingua, la religione, la morale, ecc. L'essere nati a Roma piuttosto che a Milano, in Italia piuttosto che in Giappone, da genitori atei piuttosto che cattolici o buddisti, incide non poco sul nostro modo di selezionare ed organizzare le nostre esperienze;
- filtri di tipo psicologico (personale): il modello del mondo di ogni persona è unico come uniche sono la sua storia e la sua esperienza personale. Ognuno ha una propria modalità di strutturare l'esperienza, un proprio modo di vedere le cose del mondo, un proprio modo di sentire l'impatto emotivo delle situazioni esperienziali; ognuno ha particolari abitudini, regole e norme interne a cui attenersi.

Questa terza serie di filtri è il fondamento delle profonde differenze che ci separano come esseri umani e che determinano i nostri soggettivi modelli del mondo. In sintesi, costruiamo una nostra rappresentazione della realtà che non è la realtà in quanto tale, ma è la nostra realtà; non è il mondo ma il nostro modello del mondo. Ciò che si fa, nel costruire una mappa, è riprodurre sinteticamente quelli che riteniamo (soggettivamente) essere gli elementi fondamentali della realtà, in una scala ridotta; questa mappa, rispetto alla realtà, perde, omette o cancella, pezzi di informazione. La mappa non è quindi la realtà, ma una rappresentazione della realtà. Quello che noi interiorizziamo della realtà non è tutta la realtà, ma una realtà filtrata (e mancante di alcune informazioni) che chiamiamo "mappa".

Facciamo un esempio per comprendere quanto appena esposto. Se ci si chiede di leggere il seguente numero 39728 con l'intento di memorizzarlo, come lo leggiamo? 3-9-7-2-8 oppure 3-97-28 o ancora 397-28 ed anche 39.728, ecc. Ci sono in effetti molte possibili strategie e modalità di memorizzazione; ma se ci si chiede di leggere, sempre con l'intento di memorizzarlo, il numero 386593179752 come lo leggiamo? Cosa facciamo per cercare di memorizzarlo? Non è importante riuscirci o meno, è invece interessante che siamo attenti a cosa fa il nostro cervello per cercare di memorizzarlo. È possibile che stia cercando analogie con date di nascita, targhe di auto o che cerchi di scomporre a blocchi di due o tre o quattro cifre.

Alla fine degli anni '50, George Miller (Brisbane, 3 Marzo 1945) scrisse un articolo che si intitolava: "*Quel magico numero sette, più o meno due*". Nell'articolo si parlava del numero massimo di *chunk* (pezzi) che un essere umano può tenere sotto controllo consapevole, contemporaneamente: "sette più o meno due". Questa è la spiegazione per la quale la memorizzazione del primo numero è risultata semplice ed ammette tante possibili "letture", mentre la memorizzazione del secondo numero (composto da 12 cifre) risulti immediatamente

quasi impossibile e non ammette, per memorizzarlo, la “lettura” che procede per singola cifra. Questo vuol dire che sono molti i pezzi di realtà che ci perdiamo ogni giorno. Non esiste quindi una sola realtà e, in linea di massima, è difficile che l’altro colga nello stesso istante le stesse informazioni e le elabori nello stesso nostro modo. Ciascuno di noi crea dunque una rappresentazione del mondo in cui vive; ciascuno crea una mappa o modello che usa per originare il proprio comportamento.

La nostra rappresentazione del mondo è determinata dalle nostre esperienze e al contempo determina l’esperienza che avremo, il modo in cui la percepiremo, le scelte che ci sembreranno disponibili. Non vi sono due esseri umani che abbiano le stesse esperienze. È bene, a questo punto, ricordare che la nostra esperienza sensoriale ha precisi limiti stabiliti dalla “capacità” dei nostri sensi sia dal punto di vista oggettivo che soggettivo (ad esempio, i cani sentono ultrasuoni che noi non percepiamo; oppure le differenze individuali: è possibile che Mozart abbia avuto una sensibilità auditiva superiore alla media – in musica si dice “orecchio assoluto” – e che alcuni fotografi come Hamilton avessero una sensibilità visiva superiore?). Va infatti aggiunto che, successivamente alle sensazioni, gli stimoli provenienti dalla realtà circostante subiscono un ulteriore filtraggio legato al vissuto personale (sia in termini di formazione personale che di esperienze vissute), al contesto sociale, al momento storico. Accade cioè che ciascuno di noi introietta parte della realtà e se la rappresenta al suo interno; questo concetto ci conduce ad uno dei più importanti assiomi della comunicazione che abbiamo approfondito nei primi capitoli: la mappa non è il territorio. Il nostro modello del mondo non è quindi il mondo, bensì una nostra rappresentazione soggettiva dello stesso.

## ***2.6 Il rapporto del linguaggio con la psicanalisi***

Il rapporto tra linguaggio ed inconscio è un tema da sempre molto dibattuto. Attraverso il linguaggio, la psicanalisi traduce e interpreta i contenuti inconsci trasformandoli in consci, ovvero: essa arriva all’inconscio attraverso la parola. La produzione letteraria è il prodotto di una attività creativa che ha come fine quello di rappresentare la vita fantasmatica o reale dell’umanità, avvalendosi del linguaggio. Il linguaggio non è altro che il complesso dei suoni con cui l’uomo esprime i propri pensieri e i propri sentimenti. Il linguaggio verbale dipende dalla grammatica, dalla sintassi e dalle regole logiche che sono alla base della formazione di un discorso. La parola è inserita in un sistema più o meno rigido di leggi e promuove un’esperienza intermedia, permettendo alle emozioni di diventare esperienza di comunicazione. È però vero che ogni individuo è vittima di una tensione interna che, da una

parte, per il desiderio di essere compreso, lo spinge ad accettare un codice imposto, e dall'altra a cercare l'impenetrabilità per esigenze narcisistiche. La lingua è dunque uno strumento opaco, rigido, codificato, che oppone una resistenza intrinseca alla manifestazione della soggettività. Ma è anche un mezzo, l'unico o perlomeno il principale, che ci consente di comunicare.

La psicoanalisi si fonda sull'uso della parola come mezzo interpretativo. Infatti, secondo Sigmund Freud (1856-1939) il rappresentante conscio non è altro che un vero e proprio linguaggio che ha come fine quello di concettualizzare il rappresentante inconscio. E ciò avverrebbe tramite l'utilizzo di un codice – il linguaggio per l'appunto – socialmente riconosciuto. Da qui la possibilità di arrivare ai contenuti inconsci degli individui per mezzo delle parole. Il linguaggio verbale, nell'ottica freudiana, permette di manifestare e rendere un fenomeno storico l'inconscio. Questo avviene pur essendo i due linguaggi – quello verbale e quello inconscio – diversi. Per Freud questo sembra non apparire un problema insormontabile. Le associazioni avverrebbero spontaneamente una volta allentati i freni e le censure nel corso dell'analisi stessa. Il linguaggio è diventato lo strumento comunicativo per eccellenza nell'essere umano, ma ciò ha portato un sistema predefinito e imposto culturalmente ad adattarsi alle attività psichiche umane (e viceversa). Il linguaggio per Freud può essere utilizzato per tradurre ed espletare il materiale inconscio, che in questo modo può essere comunicato e reso oggetto di analisi. Ma le parole in analisi filtrano con il linguaggio razionale le realtà interne ed esterne all'individuo, realtà che vengono ad essere deformate. Infatti, mentre l'essere umano è un sistema dinamico e circolare, il linguaggio è un sistema simbolico, statico e lineare; quest'ultimo (digitale) soggioga la realtà fino a renderla ordinata e rispondente al proprio senso di linearità.

Differente è la posizione di Jacques Lacan (1901-1981). Lo psicoanalista francese parte dal presupposto che «l'inconscio è strutturato come un linguaggio», e come tale è transindividuale. I segni linguistici non sarebbero espressione del pensiero umano ma preesisterebbero ad esso. La parola quindi sarebbe al centro di tutta l'analisi lacaniana. «La psicoanalisi non ha che un medium: la parola del paziente» (Lacan, 1953). Tale parola riordinando il mondo delle cose le crea. Lacan porta agli estremi la centralità del linguaggio, tanto da considerare l'uomo come pensato dal linguaggio stesso. A tal proposito l'obiettivo ambizioso di Lacan sarà quello di rivedere la psicoanalisi attraverso la lente della linguistica. La funzione formativa e regolativa del linguaggio lacaniano fa sì che il genere umano, contro la propria natura biologica, addivenga ad un patto condiviso dalla comunità, dando luogo alla nascita della cultura. L'attività linguistica è sì fonte delle rappresentazioni psichiche

individuali, ma è pur vero che essa non ha la capacità di tradurre esattamente la realtà esterna e i bisogni. Questo rende l'essere umano incapace di superare la dimensione simbolica. L'affettività, dunque, è legata intimamente alla simbologia del linguaggio; quest'ultima però, vincolando e costringendo l'uomo a codici linguistici prestabiliti, traduce l'oggetto in una sua rappresentazione che, necessariamente, non è esaustiva della realtà oggettuale. L'individuo percepirà, quindi, la mancanza e il rimpianto per un oggetto perduto, rinviando all'"altro" – inteso lacanianamente come ordine linguistico e il complesso dei suoi codici – i desideri non realizzati (Lacan, 1966).

### ***2.7 L'avvento delle comunicazioni di massa***

Alle testimonianze di un interesse cruciale nei confronti dei codici di comunicazione espresse fin qui, si aggiunge l'avvento delle comunicazioni di massa: radio e televisione, comunicazione telematica, la rete – il processo di globalizzazione delle informazioni e delle merci – e delle informazioni diventate merci. La modernità e la tecnologia hanno radicalmente modificato la nostra società, le nostre abitudini e i nostri modi di comunicare. Queste rivoluzioni sono riscontrabili anche nei modi di acquisizione delle informazioni. Grazie a social network, mass media, computer e smartphone le informazioni, almeno quelle pubbliche, sono ad immediata disposizione dei consumatori. Ogni azione umana contribuisce a generare informazioni che possono essere di estrema utilità per altri soggetti<sup>1</sup>. Basti pensare alle azioni quotidiane che compiamo (spesa al supermercato, acquisti online ecc.) e a come queste esprimano le nostre preferenze e come queste preferenze siano fondamentali per gli operatori economici: per lanciare nuovi prodotti; per valutare la reattività del mercato; o per sfruttare il vantaggio informativo al fine di ottenere una posizione di leadership rispetto agli altri.

L'intero pianeta è investito da un'autentica rivoluzione tecnologica che riguarda il mondo dell'informazione e della comunicazione: il costo delle comunicazioni va diminuendo; la telefonia mobile e satellitare rende la telecomunicazione accessibile non solo alla popolazione urbana, ma anche a quella che vive nelle zone rurali; internet consente l'accesso ad una infinita gamma di risorse e informazioni provenienti da ogni parte del pianeta. Ogni giorno riceviamo informazioni, notizie, immagini: le stesse che ricevono, contemporaneamente, gli altri europei, gli australiani, i giapponesi, gli americani. E, componendo un numero più o meno lungo, possiamo comunicare con qualcuno che vive all'altro capo del mondo. Questa

---

<sup>1</sup> Clerico G. (2002), *Asimmetria informativa, incertezza e scelta pubblica*, Milano Giuffrè Editore

situazione, che accomuna ormai molti abitanti del pianeta, è indicata frequentemente con il termine di globalizzazione dei media e delle comunicazioni. Il fenomeno della globalizzazione implica, nel campo delle comunicazioni, che ci sia una rete sempre più fitta, sempre più articolata di rapporti tra individui e gruppi, favoriti, ormai da oltre un secolo e mezzo, da strumenti tecnici. Si è iniziato col telegrafo, si è proseguiti con il telefono, poi con la radio bilocale: quella di Marconi, che all'inizio era soltanto da stazione emittente a stazione ricevente e successivamente, nel 1922, con la radio circolare, quella che sentiamo oggi. Nel 1929 sono iniziati i primi esperimenti con la televisione, poi con il magnetofono nel 1938 e poi, nel 1984, siamo giunti ad Internet ad uso civile e oggi assistiamo alla diffusione della televisione digitale satellitare. Quindi, la globalizzazione, da questo punto di vista, oltre che dal punto di vista economico – perché il termine nasce nell'ambito dell'economia, di un mercato mondiale – implica che vi sia tutto questo sistema di relazioni. La comunicazione globale implica e rende necessario affrontare la questione di un'etica planetaria intesa come sistema minimo di valori condivisibili e compatibili ma argomentabili e, quindi, non imposti. Comunicare in un mondo globalizzato è certamente molto diverso che comunicare in un ambiente delimitato da rigidi confini territoriali. Cambiano i mezzi, i contenuti, le sensibilità, i gusti e l'approccio degli operatori alle fonti e alle notizie stesse, e la velocità e la quantità degli stimoli informativi provenienti dai nuovi media, urta contro la capacità riflessiva, ricettiva dell'individuo. Le notevoli capacità dell'informazione e della comunicazione contemporanea offrono la possibilità di rendere, nel contesto universalizzato del mondo moderno, una profonda particolarità e dei contenuti: internet, la tv satellitare, ecc, estendono a tutti l'opportunità di usufruire di servizi sempre più specifici, ovvero grazie all'incontro di globale e locale, estendono le offerte proposte. Il binomio globalizzazione-comunicazione e quello tra globalizzazione e multimedialità, sta stimolando il dibattito secondo modalità e contenuti originali. Propone raccordi nuovi nel campo delle applicazioni pratiche senza che ci sia niente, o quasi niente, che non sia toccato dai profondi mutamenti che la globalizzazione suggerisce ed impone. Internet, un mezzo di comunicazione senza confini, molto economico, tanto individualista quanto collettivista, uno spazio vuoto e selvaggio, uno spazio percepito infinito, è uno spazio dove si trasferisce, si tritura e si rigenera quanto l'umano ha realizzato. Con il termine “globalizzazione”, volendo ampliare il concetto, si indica il fenomeno, caratteristico della nostra epoca, per cui i processi economici, politici e culturali tendono ad assumere una dimensione globale, che supera i confini dei singoli Stati e coinvolge il mondo intero. Dal punto di vista culturale, in particolare, la globalizzazione presenta due caratteristiche fondamentali: la riduzione della distanza tra i popoli e le culture, dovuta da un

lato alla facilità degli spostamenti, resa possibile dai moderni mezzi di trasporto (automobile, treno ad alta velocità, aereo), e dall'altro alla diffusione delle informazioni, attuata dai potenti mezzi di comunicazione di massa (soprattutto la televisione satellitare e Internet); la caduta di gran parte delle barriere identitarie, conseguenza non solo dei movimenti migratori, ma anche, più in generale, della maggiore mobilità di merci, persone e idee che caratterizza l'epoca contemporanea. Il mondo è davvero diventato, come sosteneva il sociologo canadese Marshall McLuhan (1911-1980), un «villaggio globale» di cui tutti gli uomini sono cittadini.

## Cap. III – I connotati di comunicazione dell'allenatore e la scelta dei codici

### *3.1 Il linguaggio sportivo e l'allenatore come fonte unica*

Lo sport è un linguaggio universale che ha la potenzialità di riunire le persone, indipendentemente dalle loro origini, colore della pelle, retroterra culturale, convinzioni religiose, situazione economica. Quando i giovani prendono parte ad attività sportive e di educazione fisica hanno l'occasione di sperimentare il puro divertimento, imparando al tempo stesso gli ideali di spirito di squadra e di tolleranza. L'uomo comunica tramite tutte le sue forme di manifestazione espressiva, con tutto "il suo essere", non solo tramite le parole. Proprio perché non si appoggia sempre alla lingua, il messaggio trasmesso con il linguaggio non verbale a volte ha più forza ad esprimersi ed è più complesso. La lingua è dunque un modo di rappresentare le immagini e le esperienze sulla realtà, però, ritaglia diversamente la realtà e produce tante rappresentazioni sul mondo quante lingue se ne parlano. Il linguaggio non verbale, invece, perché privo di parole è trasparente, con forme d'espressione intelligibili e accessibili per tutti. Nello sport, il fatto che è privo di parole, non toglie nulla dalla sua forza di comunicare messaggi complessi e profondi. Anzi, proprio per la sua universalità, il linguaggio non verbale (sportivo) è molto accessibile. Inoltre, nel linguaggio non verbale, che conosce moltissime sfaccettature, il contenuto del messaggio non viene modificato. Così lo sport si può praticare in diversi modi, riuscendo ogni volta a trasmettere emozioni profonde. I taciturni movimenti eleganti e potenti del corpo sportivo possono benissimo "dare voce" a forti emozioni e ai valori etici di cui lo sport è portatore.

L'impossibilità dello sport ad esprimersi con le parole può essere visto come un enorme guadagno: i significati del linguaggio sportivo e i suoi effetti non possono essere equiparati con un altro linguaggio o comportamento. I suoi messaggi non sono riducibili e traducibili in altri messaggi, per cui il contenuto rimane intatto. E' impossibile comprendere e assimilare i valori protesi dallo sport (la lealtà, lo spirito di sacrificio, di collaborazione, la solidarietà, la tolleranza, la salute, ecc.) ascoltando i riassunti di una gara. Lo sport, al limite, non può essere raccontato. Il messaggio del linguaggio sportivo, riassunto o raccontato, perde il significato in quanto non è più il suo modo di essere. Non è descrivibile scientificamente, è un messaggio vero ma non esatto. Lo sport ha un carattere visibile, impone un rapporto diretto. Solo partecipando si ha l'occasione di vivere le emozioni generate dallo sport; oppure, di vivere un

piccolo particolare della propria vita o della propria personalità, un *insight*, una scoperta, una vera e propria catarsi.

Ai massimi livelli del calcio professionistico l'allenatore non è più "solo" come un tempo. Gradualmente, moltiplicandosi le esigenze, attorno a lui è nato uno staff tecnico che rappresenta un processo di parcellizzazione delle funzioni ormai percepita – pur con tutte le difficoltà che ciò comporta – anche nel calcio dilettantistico. All'allenatore si cominciò con l'affiancare un "secondo", poi l'allenatore dei portieri, poi il preparatore atletico, poi gli specialisti dell'allenamento per reparti. Ma anche la rete degli osservatori – di giocatori in previsione di nuove acquisizioni, di partite in previsione dello scontro con prossimi avversari – è in relazione con l'allenatore. E così è per lo specialista della tecnologia informatica che raccoglie dati di ogni genere – innanzitutto, visivi – su calciatori e squadre. E il mondo delle relazioni sul campo (e nei suoi dintorni) non finisce lì, perché all'allenatore toccano rapporti pressoché quotidiani con le strutture sanitarie e con i vari specialisti addetti alla riabilitazione del calciatore infortunato. Senza contare i rapporti con il team manager e con il direttore sportivo. Tuttavia, pur di fronte ad una frammentazione così accentuata delle "voci" autorizzate – e autorevoli –, deve rimanere saldo un principio basilare di ogni comunicazione efficace: l'unicità della fonte. L'articolazione dello staff che ha cura dei calciatori di una squadra non modella affatto la funzione di comunicazione nello spogliatoio. Già in panchina, spesso, questo principio viene disatteso: a volte, oltre all'allenatore, parla un suo portavoce; a volte, i portavoce – o chi si arroga questo diritto – sono tanti, troppi, per risultare credibili. Non è auspicabile, per esempio, che più persone vengano accreditate dello stesso carisma, come non è auspicabile che competenza, capacità di guida e responsabilità vengano suddivise fra più persone.

### ***3.2 Dai colloqui privati alla comunicazione collettiva***

L'allenatore è chiamato a gestire una squadra. I suoi compiti sono definiti strettamente "tecnici", ma i confini designati da questa categoria sono piuttosto labili. Sapere che un giocatore ha avuto un grave lutto in famiglia, per esempio, è ben diverso dal sapere che il medesimo giocatore predilige girarsi verso sinistra o è impacciato nell'orientare uno stop di petto. Il primo sembra appartenere ad un repertorio di eventi estranei allo svolgimento della partita, ma, presumibilmente, è da ritenersi altrettanto rilevante – se non molto di più – dell'altro. La competenza dell'allenatore, in altre parole, si sa che comincia dalla tecnica di base del calciatore, ma si nutre di varie cognizioni che vanno dalla tattica di gioco alla

medicina, dalla fisiologia del gesto tecnico interessato all'anamnesi socio-familiare dei calciatori a lui affidati. A maggior ragione se si opera, come oggi, in una società multietnica dove interagiscono persone che propongono esperienze socio-familiari molto diverse da quelle standardizzate cui la nostra società civile era abituata.

Se si dovesse, dunque, scegliere fra un colloquio privato e un colloquio davanti alla squadra intera, con il medesimo giocatore, il tipo di competenza dell'allenatore non costituisce, di per sé, un criterio sufficiente. Il parroco passa da un rapporto con il gruppo ad un rapporto con il singolo nel momento in cui cambia ruolo e diventa il confessore – viene investito, cioè, di una competenza particolare; e così è per il medico in visita alla corsia dell'ospedale – c'è netta differenza fra discorso per tutti e discorso per uno solo. La posizione dell'allenatore può essere più vantaggiosamente paragonata, forse, allo psicoterapeuta relazionale, a colui, cioè, che è chiamato a risolvere i problemi di un singolo, ma sa che questi problemi sono risolvibili soltanto analizzandoli come risultato di un rapporto collettivo e, conseguentemente, alterna colloqui con ciascun membro del contesto interazionale di base con incontri di partecipazione collettiva. Le competenze in giuoco sono sempre le stesse, il ruolo è sempre quello, ma mutano le disposizioni relazionali. Di certo, data la natura del giuoco del calcio, tutto ciò che di tecnico può esser detto ad un giocatore è utile, in quanto tale, a tutti gli altri componenti della squadra. Ogni informazione segregata è, innanzitutto, uno spreco di risorse e, subito dopo, costituisce una pericolosa violazione di quel principio di parità che dev'esser riservato agli elementi di un insieme se si vuole che l'insieme stesso fornisca prestazioni superiori a quelle che si otterrebbero dalla semplice somma delle singole parti. Sembrerebbe, dunque, che come regola generale possa esser adottata quella che prescrive, ai fini di una miglior conduzione del gruppo, l'impartizione di istruzioni a livello collettivo. La natura strutturalmente cooperativa del giuoco lo esige. Tuttavia, possono esser prese in considerazione parecchie eccezioni.

Un paio di soluzioni adottate da Edmondo De Amicis (1846-1908) nel *Cuore* possono indurre ad alcune utili riflessioni. Quando il Direttore della scuola riceve la mamma di Nelli, il “povero gobbino”, viene a sapere che il “buono” della classe, Garrone, protegge in vari modi, con la propria forza e con la propria autorità, lo sfortunato compagno. La signora chiede di poter vedere Garrone per ringraziarlo e il Direttore acconsente, ma l'elogio verrà fatto nel suo ufficio e non, davanti a tutti, nell'aula. Quando, invece, è il turno della mamma di Franti, il cattivo della classe, sia la scena di disperazione che il successivo biasimo (“Il Direttore guardò fisso Franti, in mezzo al silenzio della classe, e gli disse con un accento da far tremare: – Franti, tu uccidi tua madre! – Tutti si voltarono a guardar Franti. E quell'infame sorriso”)

avverranno in pubblico. Come dire che la virtù necessita dell'intimità e la nequizia dell'ostentazione: esigenze di un paradigma pedagogico drasticamente manicheo basato sul pudore dei buoni sentimenti e sulla denuncia esemplare di quelli cattivi.

L'allenatore, tuttavia, non va considerato come un'agenzia ideologica che tende ad imporsi ai suoi sottoposti, perché il quadro-valori cui si riferisce ha da esser costruito, passo dopo passo, con i giocatori. Un certo grado di condivisione è garantito soltanto dalla cooperazione nelle fasi costruttive. Ogni tipo di istruzione presuppone giudizi positivi e negativi, percepiti come tali collettivamente, proprio perché si riferisce ad un patrimonio complessivo di istruzioni – per singoli, per insieme e per tutti – collettivamente ratificate. Allora, se le cose stanno così – almeno ad un certo stadio di idealità –, sembrerebbe legittimamente “inoffensivo” qualsiasi intervento pubblico dell'allenatore, sia che, a partire dal dato tecnico, lodi o rimproveri. Meno ipocrisia c'è, nella conduzione di squadra, e meglio viene preservata quella coesione che è data dai comportamenti leali.

Tuttavia, il peso della coerenza collettiva non sempre può risultare omogeneamente distribuito. Può esserci il momento in cui la pressione (di stampa, di pubblico, di Società, di motivazioni personali) sul singolo è tale che all'allenatore conviene salvaguardarlo, almeno temporaneamente, intervenendo su di lui più in via privata che in via pubblica. Nelle condizioni del rapporto privilegiato l'allenatore può approfittare di due prerogative: può innescare un processo di scambi a livello dei canali complementari – un processo che può controllare molto più facilmente che nel rapporto con la squadra intera –, e può tentare di compiere un doppio passaggio a livello semantico. Tempo permettendo, infatti, può abbandonare i significanti per passare ai significati – come avviene innanzitutto nella comprensione – e può, poi, tornare ai primi. In altre parole, la schematicità della situazione consente di badare non solo ai significati, ma anche al modo in cui vengono espressi. Sono vantaggi reciproci non indifferenti dai quali, infatti, proviene la decisiva chiarezza del rapporto: o nel senso dell'accordo e della conferma di coesione, o nel senso della rottura, di un dissenso fattosi più palpabile – un dissenso che toccherà, poi, all'allenatore capire se è limitato al singolo in questione, o non provenga, invece, da un malessere più esteso.

Da tutto ciò si arguisce che la conduzione più efficace di un gruppo non può mai avvalersi né dei soli colloqui privati, né della sola comunicazione collettiva. Si tratterà di far assumere alla seconda una funzione prioritaria nel rispetto delle esigenze del giuoco, integrandola, tuttavia con le opportune deroghe che, comunque, per la loro natura di “evento privato pur sempre in pubblico” non dovranno avere un carattere di regolarità, né essere ostentate – pena la loro efficacia o la creazione di asimmetrie nel gruppo.

Oltre che in relazione agli scopi, la scelta del tipo di rapporto comunicativo deve anche dipendere dai luoghi in cui questo avviene e dai tempi a disposizione. Un ambiente che non consente l'adeguato controllo – con gli effetti di riscontro e di propulsione – da parte di chi sta parlando su chi sta ascoltando va evitato, ovviamente, e, dunque, ad una comunicazione collettiva zoppa, sono preferibili alcune comunicazioni a sottogruppi o a singole unità. Ugualmente, va notato come una comunicazione collettiva, perlopiù – quando non vuol semplicemente trasmettere slogan e parole d'ordine – richieda una certa estensione temporale. Si pensi alla forma della conferenza: c'è un'introduzione al problema, c'è l'articolazione dei termini del problema, c'è la proposta di una soluzione e, spesso, c'è la possibilità di constatarne l'effetto sugli interlocutori (interventi, domande, contestazioni, dibattito). Lo sviluppo nel tempo garantisce al conferenziere la possibilità di adattarsi al proprio pubblico, a volte di mutare radicalmente modalità espressive in rapporto a reazioni ben precise (come la crescita di un mormorio che da sommesso e localizzato si fa generalizzato). Nella comunicazione con il singolo, insomma, possono essere praticabili scorciatoie altrimenti impensabili. «Dal punto di vista dei singoli che costituiscono la massa – fa notare, invece, Elias Canetti (1905-1994) in *Massa e potere*, – il tempo di staticità è tempo di accumulo. La staticità “prima della scarica” è un'esibizione di concentrazione, ma, prima o poi – un prima ed un poi che, nel nostro caso, dipendono dalla sensibilità dell'allenatore – la scarica è indispensabile».

Possiamo immaginare quanto sia importante saper evitare l'enfasi, ma, allorquando si tratta di scegliere tra queste due alternative di comunicazione, va segnalato che quella collettiva ne rappresenta il naturale terreno di coltura. Mentre è facile mantenere la comunicazione privata su toni bassi e colloquiali, senza retorica eccessiva e con gestualità moderata, è difficile farlo nel caso di comunicazioni collettive. Proprio quel riscontro e quella propulsione che ci provengono dal gruppo degli interlocutori attenti può trascinarci oltre la misura della schiettezza e dell'efficacia. Non sono rari i casi di buoni oratori che, quasi corrotti dal protrarsi dell'attenzione altrui cedono al proprio successo, si ripetono e finiscono perfino col dire cose che non hanno affatto intenzione di dire. Non sono rari neppure i casi di buoni oratori che, soprattutto da una certa età in poi, non riescono a concludere il discorso – come se ogni finale escogitato sembrasse loro sempre troppo scadente, sempre troppo poco a effetto, rispetto al finale successivo.

### ***3.3 Parlare davanti a più persone***

Proviamo a fare una prima riflessione relativa alle difficoltà che solitamente una persona incontra quando si trova a dover comunicare a più persone, difficoltà che normalmente ha chi svolge il mestiere del docente, maestro, professore, allenatore, direttore sportivo. Perché molte persone vanno in difficoltà quando si trovano nella situazione di dover parlare a tante altre persone, mentre le stesse difficoltà non le trovano quando stanno parlando con un amico, con una persona conosciuta, cioè quando hanno di fronte una persona sola? Quando un qualsiasi animale incontra un altro animale che non ha mai conosciuto prima, la sua attenzione ed il suo sguardo sono rivolti immediatamente ad una certa zona del corpo dell'altro. Ciò è stato dimostrato da antropologi e psicologi. La zona degli occhi altrui è la più perlustrata, ed è anche quella perlustrata per prima perché dalla zona degli occhi ci provengono numerosissimi segnali, fondamentali per capire che tipo di relazione stiamo instaurando, attraverso diversi segnali come il battito delle ciglia, l'allargamento-ristringimento delle pupille, la focalizzazione dello sguardo, ecc, segnali che siamo in grado di cogliere anche involontariamente. Vista da un'altra prospettiva, ciò vuol dire che attraverso la muscolatura facciale siamo in grado di manifestare tutta una serie di emozioni (simpatia, pena, dolore, amore, gioia, ecc), per questo motivo tutti gli animali guardano a quella parte del corpo. Questo "monitoraggio" è eseguibile quando si ha davanti una o due persone, ma quando di fronte vi sono più persone, il grado di complessità di interazione aumenta notevolmente. In questo caso si presentano difficoltà perché il monitoraggio è impossibile, cioè è impossibile cogliere quei segnali (ascolto, attenzione, interesse) da parte degli altri che ci permettono di andare avanti nel discorso; senza detti segnali si crea smarrimento, si prova imbarazzo, si perde il filo del discorso. Non solo, la mancanza di riscontro da parte delle persone che stanno ascoltando crea insicurezza, quindi il parlare in pubblico crea svantaggio, che però ci dobbiamo tenere. Ovvero è uno svantaggio costitutivo della situazione in cui si trova chi si rivolge a più persone, perché non è possibile registrare tutti i segnali mandati da tutte le persone che vi sono di fronte, non è possibile sapere se tutte le persone in ascolto stanno seguendo. Non si conosce un modo che fa sì che questo svantaggio si tramuti in vantaggio, però lo si può limitare. Per mitigare tale handicap si può ricorrere, quindi, ai seguenti tre accorgimenti:

- Posizionamento. Il posizionamento è fondamentale nella limitazione dello svantaggio in quanto posizionarsi opportunamente, a seconda della circostanza, consente all'oratore di diventare l'unica fonte di comunicazione per il gruppo di persone a cui si sta rivolgendo. Un esempio è il pulpito della chiesa, che consente al parroco di far pesare la propria figura e, di

conseguenza, porsi in una posizione superiore rispetto a chi ascolta. Questo a volte, però, può essere controproducente perché può creare o aumentare il distacco tra chi parla e chi ascolta. Un altro esempio è la conferenza stampa in cui vi sono altre persone oltre all'oratore. In questo caso l'ideale è mettersi a distanza in modo da distinguersi per poter essere il riferimento unico per chi ascolta. Nell'ultimo caso è importante non avere altre persone alle spalle perché rappresenterebbero una fonte di distrazione. Un'altra situazione in cui chi ascolta può essere distratto è quando si fa uso delle *slide* per fini didattici. Quindi per essere l'unica fonte di comunicazione bisogna cercare di isolarsi, cioè trovare una posizione privilegiata nei confronti della percezione di chi ascolta. Le fonti di comunicazione non sono solo quelle in cui si manifesta uno scambio intenzionale a livello di linguaggio. Anche il silenzio, il rumore rientrano tra le fonti di comunicazione. Tutte queste fonti di comunicazione possono causare distrazione. Nel momento in cui si cerca di essere l'unica fonte di comunicazione si può dire che si entra in "concorrenza" con molte altre fonti. Non è facile ottenere l'attenzione prioritaria.

- Distribuzione dell'attenzione. Un altro aspetto chiave quando si parla davanti a più persone è la concentrazione uniforme dell'attenzione verso tutti gli interlocutori. Questo perché concentrandosi su un unico interlocutore sacrificherebbe tutti gli altri. Un esempio è la risposta ad una domanda posta da una persona, che implicherebbe la capacità, di chi risponde, di riuscire a coinvolgere tutti coloro che sono in ascolto, non solo chi ha fatto la domanda. Altrimenti vi è il rischio di escludere chi non ha posto la domanda. In situazioni del genere è importante prendere in considerazione le distanze e l'orientamento del corpo poiché forniscono una rilevante indicazione sulla relazione che sussiste tra due o più soggetti. Esempio: la distanza e l'orientamento del corpo durante una passeggiata; più si è vicini più la relazione è forte, viceversa, più si è lontani più la relazione è debole. L'orientamento del corpo e la distanza cambiano a seconda anche della delicatezza dell'argomento che si sta trattando, a seconda delle emozioni che si sta suscitando nell'altro. La pandemia, con le lezioni a distanza e lo *smart working*, ha condizionato molto questo aspetto; la comunicazione fra le persone si impoverisce della corporeità dell'altro, dato che la corporeità è altamente significativa, in quanto inviamo costantemente dei segnali originati dal corpo (espressioni facciali, movimenti delle mani e delle braccia, avvicinamenti, allontanamenti, ecc).

- Differenziazione. La differenza è già la base dell'informazione, ovvero io informo un altro quando costituisco una differenza. Cioè, ogni informazione deve essere differente dall'altra. Esempio: il telegiornale non può dare ogni giorno la stessa informazione, deve essere differente. Noi ci informiamo quando percepiamo differenze da un argomento all'altro. Chi

parla al microfono, chi si muove riesce a attirare l'attenzione, riesce a proporre delle novità nel panorama percettivo. L'oratore muovendosi riesce ad "aiutare" l'attenzione di chi ascolta su ciò che egli sta dicendo. Attenzione, quindi, che aumenta muovendosi, cambiando o differenziando la posizione e la corporeità, ma anche costituendo differenze a livello del mondo confutato. Ad esempio, cambiando ritmo e/o tonalità di voce durante un discorso – un errore che si può fare è quello della monotonia –, oppure effettuando uno scambio visivo con chi ascolta. Ovviamente la differenziazione è efficace soprattutto se diamo informazioni nuove, se forniamo nuovi concetti, se differenziamo lungo tutto il nostro discorso.

### ***3.4 Scelta dei codici di comunicazione***

Un'ulteriore riflessione utile è quella che riguarda tutta una serie di scelte che in qualche maniera facciamo, volontariamente e non, ogniqualvolta intraprendiamo un processo di comunicazione con qualcuno; anche nel rapporto faccia a faccia ci sono delle scelte che noi facciamo comunque. Ovvero:

- come iniziamo il discorso; la conferenza, la lezione, la riunione, ad esempio, con un "Buongiorno!", "Buonasera!", "Benvenuti a tutti!", e così via.
- come continuiamo il discorso; sicuramente avendo scelto alcuni codici di comunicazione come la lingua del discorso (eliminando magari termini "stranieri" quando si utilizza la lingua italiana), scegliendo in base ad un minimo di informazioni e conoscenze sugli interlocutori. Ad esempio si sceglie la lingua italiana per tenere un discorso alla presentazione ufficiale della squadra prima dell'inizio della stagione perché ci troviamo in Italia e tutti conoscono la lingua italiana. Vi sono altri codici che integrano e completano il codice della lingua, come ad esempio la gestualità che accompagna alcune parole, le espressioni del viso mentre si pronuncia una parola, oppure la tonalità di voce e il ritmo del discorso, che forniscono una percezione del coinvolgimento in ciò che si sta esprimendo.

Anche il vestiario dell'oratore rappresenta un codice perché il vestiario identifica l'assunzione di un ruolo (professore, allenatore, avvocato, ecc). Quindi il codice vestimentario caratterizza molto le persone nelle relazioni; in determinate circostanze ci vestiamo in una determinata maniera. Queste scelte vengo fatte in relazione a dei codici che rappresentano non solo la natura dell'oratore ma anche la sua cultura. Inoltre, variano a seconda delle informazioni che egli possiede sulla situazione che dovrà vivere. Più informazioni dispone, più saprà come vestirsi, cosa dire per iniziare il discorso, che lingua utilizzare, quali concetti proporre e come differenziali. Ovvero saprà come modificare i suoi codici e quali di essi assumere per

rappresentare al meglio le sue idee presso le persone che lo ascolteranno. Durante la nostra vita codifichiamo qualsiasi cosa: la manutenzione del nostro corpo, il nostro aspetto fisico, la nostra estetica attraverso tatuaggi, gadget come anelli, collane, orecchini, braccialetti, orologi, ecc. Tutto ciò che ci aiuta a rappresentarci e a identificarci al meglio rappresenta un'importante regola generale per parlare davanti ad un gruppo di persone. Persino i criteri di organizzazione dell'arredamento di un luogo (la disposizione dei mobili, altezza dei quadri, colori, ecc) cambiano a seconda dell'epoca in cui si vive. Detti criteri sono impercipienti semplicemente perché non ce ne accorgiamo o, meglio, li diamo per scontati. Questi codici sono notevolmente complicati e anche molto rigidi.

La lingua, parlata e scritta, è un codice molto ricco rispetto ad altri (come il codice della strada, il codice penale, il codice civile, ecc). Nello specifico la lingua italiana ha una vasta terminologia, più o meno di 117.000 parole, nonostante l'italiano parlato dell'italiano medio contenga molte meno (tra le 2500 e le 3200 parole secondo un'indagine). Mentre l'italiano scritto è compreso tra 5600 e 6200 parole, semplicemente perché in questo scenario c'è più tempo per la riflessione e, di conseguenza, per usare un lessico migliore. Si tratta pur sempre di un numero molto inferiore rispetto alla terminologia disponibile. Va da sé che la scelta delle parole che l'allenatore deve pronunciare deve essere tale da avere maggiori probabilità di farsi capire e di entrare in relazione con i componenti della squadra. Un parallelismo lampante è quello dei manifesti pubblicitari. Questa riflessione ci conduce verso una seconda regola generale quando si deve fare un discorso alla squadra: la parola è il più potente selettore sociale che ci sia. Ciò vuol dire che la scelta delle parole può includere chi tali parole le conosce ed escludere chi le ignora. Scegliendo di utilizzare delle parole non conosciute da chi ascolta si va incontro a due situazioni:

- chi ascolta chiede il significato della parola,
- chi ascolta non chiede il significato della parola, causando la perdita dell'interlocutore.

Questa è una grande difficoltà, ovvero riuscire a trovare il linguaggio più utilizzato e condiviso, a seconda dell'argomento presentato e a seconda degli interlocutori. Diventa fondamentale impiegare le parole più condivise per riuscire ad "entrare in contatto" con tutti gli interlocutori, riuscendo ad essere corretti ed esaustivi nell'esposizione. Nel momento in cui dobbiamo parlare a delle persone è fondamentale riuscire a sapere qualcosa di più su di loro. Esempio: se queste persone costituiscono una squadra di calcio è fondamentale conoscere le provenienze, le matrici culturali, le storie e le esperienze di queste persone in modo da essere più efficaci. Più informazioni abbiamo su qualcuno, più è facile approcciare,

creare un rapporto e riuscire a comunicare. Allora anche questa scelta (le parole) è molto delicata.

### ***3.5 Trasformazione del significato delle parole***

Vi è anche una terza scelta, altrettanto delicata, che ci fa riflettere su una caratteristica fondamentale di questi codici. Ovvero il significato delle parole che muta completamente o in larga parte nel tempo al pari di altri codici della nostra vita come quelli abitativi, alimentari, vestitari ecc. Esempio: il termine “discussione” una volta significava rompere qualcosa in due parti, ora significa scambiare opinioni su un argomento. Il termine “delirio” oggi è sinonimo di perdere la testa o perdere la ragione, mentre un tempo significava uscire fuori dalla lira (non fare la linea perfettamente dritta). A volte è perfino sufficiente ritoccare la stessa parola in una sola lettera per ottenere cambiamenti cospicui nel significato. A casa, per esempio, mangiamo tutti alla stessa “tavola”, ma, se andiamo al ristorante, prenotiamo un “tavolo”. Il significato delle nostre parole cambia costantemente, ciò porta ad un grosso problema perché ciò ci obbliga a cambiare periodicamente il codice relativo alle parole. Ogni invenzione tecnologica ha acuito il processo di cambiamento dei codici di comunicazione. Oggi vediamo un cambiamento periodico del codice delle parole. Questo perché spesso ci si rivolge a persone con un’età inferiore alla nostra, che sono nati e cresciuti sviluppando codici di comunicazione diversi dai nostri, questo ci obbliga ad aggiornare costantemente i codici di comunicazione. Bisogna inseguire i cambiamenti per essere aggiornati per evitare di escludere o rimanere esclusi dall’interazione con gli interlocutori. Ad esempio, se si gestisce una squadra di settore giovanile e si vuole sintonizzare con loro, è fondamentale condividere il loro linguaggio.

Bisogna inoltre fare una piccola riflessione, cioè in un discorso non si può sapere quale parola (quali parole) utilizzerò in un preciso istante temporale, però si può sapere quale discorso si vuole fare, come impostarlo, seguendo una scaletta predisposta in precedenza, in che direzione si vuole andare grazie all’esperienza, ma soprattutto grazie ad una capacità inconscia che è la capacità anticipatoria del nostro cervello. Esempio: la capacità del calciatore di stoppare la palla ed orientarla nella direzione in cui vuole andare. Questa capacità ci permette di orientare il discorso nella direzione che vogliamo, anticipando le domande, riuscendo nella migliore delle ipotesi ad essere chiari e perfettamente compresi da chi ascolta. Però la consapevolezza relativa è più lenta, perciò nel momento in cui parliamo possiamo tranquillamente affidarci alla nostra spontaneità, cercando di non diventare

artificiosi nella comunicazione, perché si rischia di essere falsi. Questa falsità viene immediatamente percepita dall'altra parte, quindi bisogna essere il più possibile se stessi. Allora le osservazioni che facciamo sui codici e le analisi che possiamo approfondire sulla competenza relativa al codice di comunicazione ci servono per riuscire a capire chi abbiamo di fronte e come riuscire a metterlo a suo agio, quale linguaggio usare, come posizionarsi, ecc. Non servono a modificare noi stessi.

Regola generale: più famigliarizziamo fra di noi, più ci frequentiamo, più aumenta la parte implicita a discapito di quella esplicita poiché l'essere umano tende a risparmiare sulle parole affidandosi a quanto già messo in comune in precedenza. Un esempio sono gli avvisi in cui solitamente vengono usate poche parole nell'effettuazione di una richiesta. L'essere umano si affida alla "partita doppia" che tutti noi siamo tenuti a tenere con ciascuno dei nostri interlocutori. Questa partita doppia implica cosa ho dato e cosa ho ricevuto, cioè è necessario ricordarsi ogni volta che si ha davanti un interlocutore o degli interlocutori ciò che si è detto o fatto in precedenza, ciò che si è messo in comune a lui o con lui. Bisogna farlo costantemente, ad esempio, con il proprio entourage o con una squadra di calcio perché la squadra di calcio costituisce una sorta di insieme di persone che crescono assieme con un linguaggio comune. Ogni allenatore, infatti, sa che più il linguaggio è rodato prima arrivano i risultati. Tuttavia nel mondo del calcio c'è una piccola difficoltà che è relativa al fatto che il gruppo (la rosa) della squadra, oggi, cambia costantemente e questo crea problemi nella comunicazione e nell'aggiornamento costante dei codici. Cambiando costantemente i giocatori bisogna costantemente riaggiornare tutti su quello che è il significato del linguaggio complessivo che accomuna il gruppo. Come si può fare in questa situazione? Si può sintetizzare un concetto appositamente per una persona in modo da facilitare la comprensione dei codici di comunicazione. Questo implicherà lavoro in più per l'allenatore ed il suo staff e per l'interlocutore, ma è l'unica cosa che garantisce che determinati impliciti, che vengono a stabilirsi nel famigliarizzare e nello sviluppare l'argomentazione, possano essere condivisi. Altrimenti si corre il rischio di risultare troppo espliciti. Se l'allenatore ha già messo in comune qualcosa con qualcuno degli interlocutori, egli non può permettersi di essere ripetitivo perché metterebbe a rischio la relazione con quelle persone. In altre parole, favorirebbe alcune persone a discapito di altre che in quel caso si annoierebbero e perderebbero interesse nei suoi confronti. Dunque l'allenatore non può essere troppo esplicito poiché la ripetizione è essenzialmente il nemico fondamentale dell'efficacia della comunicazione. Bisogna quindi evitare la ridondanza nel comunicare. L'altro rischio è quello di ricorrere a troppi impliciti, ovvero confidare che tutto ciò che l'allenatore pensa sia già

condiviso con tutti i componenti dello staff e squadra. Quindi in certe circostanze bisogna rinnovare i concetti e le nozioni in modo tale da poter richiamare gli impliciti messi in comune con gli interlocutori. Essere troppo impliciti significa essere incomprensibili. Nel rapporto tra implicito ed esplicito ci si gioca la relazione umana. Per colui che si trova ad interpretare un ruolo di guida questo rapporto asimmetrico rappresenta implicitamente uno dei carichi più gravosi delle relazioni umane.

### ***3.6 Relazioni asimmetriche***

Esistono delle situazioni come a lezione o in conferenza dove una persona può parlare, mentre chi ascolta non può. Il concetto di relazione asimmetrica è strettamente collegato all'asimmetria sociale. Tutte le relazioni comunicative sono caratterizzate da molte asimmetrie; siamo tutti uguali, ma il nostro pregresso, la nostra società, il nostro lavoro, il nostro genere, la nostra vita passata e presente, e così via, generano asimmetrie nelle relazioni comunicative. Nel modo con cui comunichiamo pesano le gerarchie implicite che sono attive su ciascuno di noi. Ad esempio, l'uso dei nomi o dei pronomi, il dare del "Tu" a chi ascolta ed esigere che venga dato del "Lei" a chi parla, in modo da aumentare l'asimmetria, o chiamare per nome qualcuno e qualcun'altro no. Nel calcio il trattamento duro riservato ai giocatori giovani, atteggiamento che diventa più morbido con giocatori di peso. Bisogna stare molto attenti alle manifestazioni delle asimmetrie perché queste rappresentano le gerarchie in atto che per lo più sono nascoste. Non è detto che all'interno della squadra il capitano sia in cima alla gerarchia. Gli etologi hanno escogitato un modello di analisi che viene definito come l'ordine di beccata. In ogni pollaio si viene a stabilire chi comanda tramite conflitti in cui si scontrano 4 o 5 galline – quindi non tutte – e da cui escono le gerarchie: il leader e i successivi gradi alti della gerarchia. Potremmo applicare questo modello nella vita di una squadra di calcio e in molti casi ed ambiti. L'ambito più importante è quello della presa del turno di parola – estremamente importante. All'interno di un gruppo, c'è una differenza sostanziale tra chi usufruisce per primo del turno di parola e chi per ultimo. Infatti l'ultimo a prendere parola può correggere tutti gli altri, può tener presente ciò che è stato detto in precedenza, invece chi parla per primo in automatico si espone maggiormente rispetto a chi parla per ultimo. Sono posizioni molto diverse. E chi non parla mai? Anche questo può essere un problema perché significherebbe che non è stato costruito un ambiente in cui tutti si sentano a proprio agio, coinvolti e liberi di poter parlare ed esprimere la propria opinione. L'allenatore deve riuscire a monitorare il turno di parola poiché il gruppo spesso ha un potere

ensorio, incute timore, cerca di punire, tenta di bloccare chi cerca di emergere e di mettersi in evidenza. Il criterio per capire se un gruppo è sano, è la presenza o meno di un ricco flusso di comunicazione. Più è ricco il flusso di comunicazione all'interno della squadra tra tutti i suoi componenti, più la squadra è sana. Il fatto che magari queste comunicazioni siano conflittuali e contrastanti non rappresenta un problema in quanto si tratta pur sempre di partecipazione attiva dei suoi membri. Bisogna preoccuparsi quando non c'è partecipazione. In tal caso vorrebbe dire che si ricevono istruzioni e si eseguono compiti dell'allenatore in maniera passiva, senza farli propri, a causa della mancata partecipazione attiva. Bisogna, inoltre, tener conto delle tante variabili che caratterizzano i gruppi e che spesso vincolano le modalità con cui essi vivono, crescono, sopravvivono e si spaccano. Tra queste vi sono sì le gerarchie, ma anche il numero dei componenti del gruppo. In una squadra di calcio vi sono molti componenti e per questo è difficile da gestire. Gli etologi, studiando primati e scimpanzé, hanno scoperto qual è il numero ideale perché si possa incentivare al massimo la cooperazione tra persone ed è pari a 12. È il numero ideale, oltre che per cooperare, anche per poter contestare il leader (*alpha* dominante). Se si lavora con una squadra di circa 12 membri è possibile che la dialettica interna aumenti e che vengano anche ad esprimersi liberamente delle opinioni contrastanti rispetto a quelle del leader. Quindi è possibile costruire un certo tipo di dinamismo all'interno della gerarchia in quanto il criterio fondamentale, col quale chiunque di noi può continuare a vivere all'interno della gerarchia (anche da ultimi), in una posizione subordinata è proprio il dinamismo. Ossia che ci siano dei criteri in virtù dei quali essenzialmente qualcuno che è in una situazione subordinata possa anche crescere e ricoprire una posizione sovraordinata. La presenza di queste regole e condizioni è fondamentale per le gerarchie. Quindi se gli allenatori riuscissero a costruire dei gruppi umani in cui si garantisce che le gerarchie possano venire sovvertite, avrebbero la partecipazione attiva da parte di tutti, altrimenti avrebbero passività e rassegnazione. Come si ha a che fare con la questione degli orizzonti di vita che caratterizza i componenti del gruppo. Ad esempio, la durata dei contratti, la quale, però, è anche un ottimo indicatore per capire come una persona parteciperà alla vita di squadra, quanto impegno ci metterà. Ciascuno di noi ha più orizzonti di vita quando partecipa al gruppo (età, carriera, durata contratto, ecc). Si avrà a che fare con tutti questi elementi, ma soprattutto con il mondo dei valori di ciascuno. Più si conoscono i valori della controparte, più è facile essere tolleranti, più è facile promuoverli. Bisogna rendere questi valori compatibili e addirittura complementari. In definitiva le diversità e le differenze culturali non possono che essere considerate una risorsa per la squadra, non certamente un ostacolo. Non bisogna mai imporre i propri valori.

## Cap. IV – La comunicazione nel contesto della partita

### *4.1 Allenarsi a comunicare*

Nell'ambito calcistico si va sempre più sviluppando la variabile comunicazione quale fattore determinante per raggiungere il risultato di una prestazione. Considerando che la prestazione è l'esito di motivazione più apprendimento, il successo dell'apprendimento tecnico si è spostato sull'interazione allenatore-calciatore. L'incontro tra allenatore e calciatore avviene attraverso il reciproco scambio d'informazioni: il primo vede e il secondo ascolta. La capacità di entrambi di confrontare e unire questi due aspetti dell'interazione, porta all'apprendimento. Ma non c'è apprendimento senza comunicazione e non c'è comunicazione senza apprendimento. Ciò significa che il giocatore e l'allenatore imparano a comunicare e a relazionarsi osservando se stessi e gli altri, riconoscendo il linguaggio delle emozioni, imparando le proprie distorsioni nella comunicazione ed esprimendo i propri sentimenti e le proprie opinioni. A tali condizioni affiora il concetto di cultura calcistica, dove per cultura si intende la presa di coscienza, la mentalità, l'educazione, il sapere e il rispetto, quali motivazioni trainanti da condividere. I problemi più importanti che si riscontrano a livello comunicativo riguardano soprattutto le difficoltà comunicative tra allenatori e giocatori, o tra giocatori/allenatori e società. A tal proposito, possibilmente ad inizio stagione, è buona norma delineare i rispettivi ruoli ed i confini tra gli stessi: un dirigente non può mai sostituirsi all'allenatore e, viceversa, un allenatore non deve confondersi con ruoli dirigenziali. Un buon allenatore deve saper comunicare con i propri giocatori, deve conoscere la personalità degli stessi e relazionarsi a loro, individualmente, proprio in relazione a queste differenze individuali. Con il gruppo deve saper comunicare in maniera "assertiva", senza essere né troppo passivo, né troppo aggressivo, giustificando le proprie scelte, coinvolgendo i propri atleti in determinate decisioni. In più, la comunicazione non verbale è molto importante ed un buon comunicatore, oltre a saper ascoltare, deve saper gestire al meglio il silenzio, le pause, la gesticolazione, l'uso dello spazio e del contatto corporeo.

L'allenamento "della comunicazione di gioco" nel calcio sorge dalle difficoltà che spesso si incontrano in campo, che sfociano in incomprensioni e giudizi superficiali e poco sereni che accompagnano una partita. Tutto questo perché nel campo di gioco il linguaggio utilizzato, la grammatica e la sintassi non sono comprensibili a tutti. I segnali e le informazioni che i giocatori percepiscono e che devono elaborare sono molteplici. Occorre dunque che

l'allenatore offra un lessico comune, fatto di segnali semplici, comprensibili e riproducibili, che permetta loro di comunicare serenamente. Questo significa organizzazione, partecipazione attiva, accettazione dei propri limiti, disponibilità al cambiamento. Come ogni altra abilità, la comunicazione può essere migliorata attraverso l'esercizio, raggiungendo livelli che si relazionano alla quantità, qualità e frequenza degli stimoli, proprio perché si tratta di abilità alle capacità individuali. Le sedute di allenamento offrono, a tal riguardo, un'occasione unica per poter migliorare la comunicazione di gioco in quanto solo in questo contesto si possono ricreare quelle situazioni di crisi comunicativa che verranno con probabilità a verificarsi nel corso dell'incontro. Il campo e le situazioni che l'allenatore saprà creare per i propri giocatori sono quindi le condizioni funzionali per sviluppare una coerente ed affidabile comunicazione di gioco. Per l'allenatore si tratta quindi di mettere in atto le proprie concezioni tattiche favorendo e stimolando negli esclusivi protagonisti del gioco, ovvero i giocatori, quella serie di relazioni verbali e non che solitamente vengono riassunte come affiatamento. L'allenatore dovrà fungere da catalizzatore al fine di mettere in relazione almeno 12 soggetti (lui più gli 11 giocatori) cercando di creare un codice comune di comunicazione tale da far fronte con successo alle situazioni variabili del gioco. Tutto il mondo in cui viviamo, con cui interagiamo, si regge e nasconde dei segnali a cui attribuiamo un significato comunicativo. Dagli spot pubblicitari, ai rumori, ai segnali previsti dal codice stradale, per citarne alcuni, dal linguaggio animale di cui siamo non sempre attenti osservatori ai segnali corporei, le espressioni, le reazioni emotive, l'abbigliamento e gli ornamenti esprimono comunque comunicazione. Fondamentale in tutto questo processo comunicativo è la sensibilità e la capacità di interpretare e attribuire significati che spesso, per le diverse condizioni di conoscenza o di stato emotivo, risultano confusi e incomprensibili.

Se si osserva attentamente il calcio professionistico e la sua attuale dimensione, dove l'elemento sportivo si coniuga sempre di più con l'elemento spettacolare, viene il sospetto che la gamma dei requisiti per diventare un buon allenatore, nel tempo, si sia decisamente ampliata. La competenza tecnica è sempre richiesta, ma, sempre di più, emerge l'esigenza che questa competenza sia trasmessa nei modi opportuni e sovente in condizioni difficili. Non solo, all'allenatore è richiesta una capacità tutta nuova – caratteristica di tutt'altre professioni. Il riferimento è alla capacità di interpretare il suo ruolo in pubblico, tenendo alto il prestigio proprio e, al contempo, quello della società per cui opera – parlar bene e chiaro, cavarsela di fronte ai media, risultare convincente, idoneo a rappresentare la progettualità ed i valori della stessa.

La base del rapporto fra allenatore e calciatore e del rapporto fra allenatore e pubblico deve rimanere quella della lealtà di una persona socialmente e professionalmente responsabile. L'allenatore rimanga sé stesso e avrà tutto da guadagnare. Esser colto una volta in contraddizione o aver tradito in qualche modo un pensiero nascosto costano, sul piano umano, più di qualsiasi comunicazione mal fatta. Su questa base di autenticità, tuttavia, è possibile costruire nuove attenzioni – criteri per interpretare più correttamente le esigenze altrui, criteri per autocontrollarsi in situazioni emotivamente infide, criteri per conferire logica stringente alle proprie argomentazioni, criteri per evitare i trabocchetti altrui. Si tratta, insomma, di aggiungere al bagaglio dell'esperienza personale nuove consapevolezze, nella convinzione che di un fenomeno come quello della comunicazione possiamo ignorare pressoché tutto per una vita intera – e magari ci va sempre bene –, ma, se alla buona riuscita della comunicazione è affidato il nostro successo professionale e se questa comunicazione è rivolta a più persone (a volte a tante, a volte a tantissime), beh, allora, più se ne sa e meglio è.

#### ***4.2 La comunicazione tra i giocatori***

Se si osserva una partita di calcio, si nota immediatamente che la comunicazione in campo avviene quasi sempre verbalmente (“uomo-solo”, “raddoppia”, “portalo sull'esterno”, ecc) soprattutto nel momento in cui ci si trovava nelle vicinanze della palla. La gestualità invece (chiamare la palla alzando la mano) si sfrutta quando l'azione di gioco è lontana per richiamare l'attenzione del portatore di palla, oppure per indicare un posto ottimale per la ricezione di un passaggio. Vengono inoltre eseguite diverse finte sulle rimesse laterali: con il pollice, per esempio, per indicare al compagno dove trasmettere la palla. Il linguaggio verbale e non verbale sono usati molte volte anche dagli avversari, sia giocatori che allenatori, come atto di sfida attraverso il quale, con parole e atteggiamenti provocatori, cercano di condizionare l'atleta al fine di intimidirlo e condurlo all'errore di esecuzione. La gestualità diventa così un segnale di sfida o di vendetta tra avversari e viene espressa, per esempio, da movimenti del viso (sorriso ironico), del dito indice posto sotto l'occhio (“stai attento!”), della mano (“ti aspetto alla prossima entrata”), oppure tirando la maglia al fine di suscitare una reazione fallosa. Tutti segnali di comunicazione da cui si possono chiaramente dedurre le intenzioni indubbiamente non corrette da parte dell'avversario. In partita non solo si comunica in modo diretto o indiretto con l'avversario, ma anche con il pubblico. Chi gioca in casa, sa che i tifosi sono più numerosi, si sente più protetto, ma sa anche che essi sono più esigenti nei confronti sia della squadra che del singolo giocatore. Da personaggio pubblico quale è il

giocatore di calcio deve mantenere il massimo equilibrio emotivo, evitando di condizionare l'ambiente esterno, molto critico nel giudicare anche con gesti provocatori. Egli ha il dovere morale verso se stesso, verso la sua società, verso la sua squadra, verso il suo pubblico e soprattutto verso gli avversari di avere un atteggiamento positivo che sia di esempio per tutti. Le provocazioni, sia sul campo (avversari) che esterne (pubblico, stampa e televisione), vanno gestite con molta intelligenza. In trasferta, le responsabilità aumentano perché si può trovare gran parte del pubblico contro, che provoca con insulti, fischi, striscioni, comportamenti che un giocatore o qualsiasi tesserato deve saper accettare con la massima professionalità. Dopo un goal si ha la massima espressione emotiva del calciatore, è un momento di grande felicità che ogni giocatore vive secondo il proprio stato d'animo o secondo la situazione che si viene a creare. L'importanza di una partita è direttamente proporzionale alla tensione emotiva, e il goal segnato viene vissuto sia dal giocatore sia dagli altri componenti (giocatori, dirigenti, pubblico) in forma di grande liberazione. C'è chi corre esultando verso il pubblico, manifestando la propria felicità, chi corre verso la panchina, chi verso un compagno; è uno sfogo del tutto personale e viene vissuto con la massima spontaneità ed entusiasmo. Il mio istinto mi portava dopo un goal, a correre verso il mio pubblico, come manifestazione inconscia di condividere quel momento di gioia insieme ai miei tifosi. Anche gli allenatori vivono in modo del tutto personale questo momento. C'è chi si esalta sfogandosi con i propri collaboratori, con grida, abbracci e gesti di felicità, e chi lo vive con più equilibrio riuscendo a gestire le proprie emozioni. Tutti questi momenti di forte tensione durante la partita sono condizionati da gesti sia da parte dell'allenatore sia di tutto lo staff verso i giocatori, arbitro, pubblico e viceversa. Questa comunicazione, soprattutto non verbale, fatta di gestualità o di movimenti più o meno nervosi da parte dei protagonisti (addetti ai lavori), più è equilibrata e serena più restituisce efficacia nella sua interpretazione, trasmettendo messaggi tra tutti gli interlocutori. E' impossibile non comunicare. Ogni comportamento, intenzionale e non, ha un valore di messaggio. Quando si parla di comunicazione nello sport, spesso si fa riferimento al solo rapporto fra allenatore ed atleta, dimenticando che durante una partita è fondamentale la comunicazione tra giocatori in campo. Nel gioco del calcio, la comunicazione fra compagni di squadra deve tendere ad essere intenzionale, con valori di contenuto non ambigui e di relazione assertivi, al fine di coordinare l'attività degli undici componenti della squadra e di "orientare" l'ambiente esterno – continuamente mutevole e poco prescindibile – verso la strategia adottata dalla squadra. Ci sono stati giocatori che sono diventati punti di riferimento per il compagno (di reparto più vicino o per tutto il reparto) e addirittura per tutta la squadra, grazie all'efficacia della loro comunicazione. Una parola in più o in meno (uomo-solo) rivolta

ad un compagno, in una situazione di gioco particolare, può risultare determinante per l'istantanea scelta da prendere relativa al movimento o alla giocata susseguente. In definitiva sostengo la tesi che, se più giocatori durante una gara, che richiede aspetti agonistici e mentali elevati, comunicassero tra loro, ci sarebbe di riflesso più possibilità "di stare in partita fino alla fine".

#### ***4.3 Il ruolo dell'allenatore nella comunicazione***

Le capacità che devono appartenere ad un buon allenatore sono principalmente cinque:

- **Programmare**: l'allenatore deve programmare la propria attività pianificando gli obiettivi che deve perseguire e trasmettere alla propria squadra in maniera flessibile ed elastica.
- **Motivare**: nel calcio i giocatori svolgono la loro attività con l'obiettivo di soddisfare i bisogni di: competenza (come sapere personalizzato che si manifesta nel contesto calcio), divertimento, affiliazione (stare con amici e conoscerne dei nuovi), squadra (essere parte di un gruppo), competizione (gareggiare, avere successo, vincere), forma fisica (sentirsi forte). Compito dell'allenatore è stimolare quotidianamente i giocatori cercando di conoscerne la particolarità del carattere, della personalità e della psicologia.
- **Osservare**: l'allenatore deve essere un ottimo osservatore; oltre all'osservazione di situazioni tecnico-tattiche, deve prestare attenzione a tutto ciò che riguarda il proprio gruppo sia individualmente sia collettivamente. Saper osservare e interpretare il tono della voce, gli sguardi, l'espressività e la gestualità dei ragazzi permette al mister di interpretare i veri stati d'animo della squadra.
- **Ascoltare**: saper ascoltare significa creare un clima favorevole alla comunicazione dando un senso di fiducia a chi si appresta a parlare.
- **Comunicare**: l'allenatore deve essere un ottimo comunicatore. In altre parole deve saper utilizzare al meglio il linguaggio verbale e quello non verbale. L'allenatore deve avere la capacità di comunicare alla squadra in modo chiaro semplice e concreto, che sia comprensibile ai giocatori, senza doppi sensi o allusioni, che vada diretto al senso del concetto che si vuole esprimere.

A proposito del linguaggio verbale, va detto che ogni allenatore ha il proprio: c'è quello severo che realizza la sua comunicazione in modo autoritario e quello democratico che comunica in modo equilibrato; in entrambi i casi non si può dire chi è l'allenatore più bravo, ma sicuramente il più completo è colui che riesce a comunicare il proprio credo calcistico in modo efficace. Una buona comunicazione verbale presuppone la capacità di esprimersi in

maniera chiara, appropriata e ben comprensibile. Parlando di gruppo (squadra) bisogna tener presente che esso è costituito da una serie di elementi coordinati tra loro in modo da formare un unico complesso, soggetto a regole e dinamiche ben determinate. La prima fondamentale conseguenza di questo principio è che, anche quando si agisce su un solo elemento, gli effetti riguardano tutto il gruppo. Per questo motivo in ambito calcistico per comunicare in modo efficace, l'allenatore, oltre a curare le tecniche comunicative, deve essere in grado di dimostrare sincero ed autentico interesse per il gruppo-squadra, così come per ogni singolo atleta. Nelle mie esperienze di giocatore ho avuto diversi allenatori, ognuno con il proprio modo di fare e di essere: chi era portato a parlare sia in allenamento sia in partita in modo esasperato, coinvolgendo tutti i giocatori compresi ovviamente chi giocava meno o non giocava; chi invece, rispecchiando il proprio carattere magari introverso, comunicava verbalmente il meno possibile, ma dimostrando la massima disponibilità e serenità. Sebbene si tratti di una preferenza soggettiva, personalmente ho sempre preferito il mister calmo. L'allenatore di poche parole, ma determinato, che trasmette personalità, sicurezza e allo stesso tempo tranquillità, mi stimolava ad esprimere tutte le mie qualità, soprattutto psicologiche, positive. A mio avviso, l'uso sovradimensionato del linguaggio verbale può portare all'assuefazione sia individuale sia collettiva, perdendo nel tempo parte della propria credibilità, se non si è chiari e diretti nei rapporti con i giocatori, staff, dirigenti, stampa, ecc. Va sottolineato, tuttavia, che, come affermato precedentemente, non meno importante è la comunicazione non verbale, sia riferita al linguaggio del corpo sia riferita alle parole. La comunicazione non verbale è per lo più involontaria ed incontrollabile. Il timbro e il tono della voce, le pause, l'espressività e gli sguardi con i quali si esprimono i concetti, rappresentano degli elementi qualificanti ed integranti il significato da attribuire alle parole. Altrettanto importante è il linguaggio del corpo: la gestualità, il modo di camminare, il portamento, la postura sono indubbiamente mezzi di comunicazione con i quali esprimiamo i nostri stati d'animo. La comunicazione non verbale è una fonte di informazione molto valida nel discorso faccia a faccia, perché se è possibile mentire con le parole, lo è molto meno con il linguaggio corporeo. Infatti la postura, ossia il modo con cui si posiziona il corpo, può dare segnali di apertura o di chiusura verso l'interlocutore; con l'andatura si evidenzia l'armonia dei movimenti, nervosismi, sicurezza o insicurezza, energia o depressione. Il contatto visivo, la mimica facciale e la gestualità sono altri elementi che completano la comunicazione non verbale. Nello sport in generale e nel calcio in particolare la comunicazione non verbale è parte integrante e determinante nel rapporto tra allenatore ed atleti; un gesto corporeo, una mimica in poche frazioni di secondo possono influenzare o aiutare un giocatore a rimediare in

situazioni di disagio. Lo stesso discorso vale anche per il giocatore in situazione di difficoltà tattiche (marcatura, tempi e spazi subiti dall'avversario) che trasmette all'allenatore, soprattutto con la gestualità, il suo problema. L'allenatore provvede dunque a correggerlo o ad aiutarlo immediatamente. Il linguaggio calcistico, sia verbale che non verbale, è composto di poche parole e pochi gesti decodificabili e tutti legati tra loro. L'importanza di tale comunicazione è parte integrante e determinante se tra giocatori e allenatori si instaura un reciproco rispetto di regole stabilite dall'inizio, al fine di formare un gruppo di lavoro, solido psicologicamente e forte caratterialmente. Negli ultimi anni, con la presenza di allenatori e giocatori stranieri sempre più numerosi in Italia, il processo di conoscenza reciproca avviene con tempi sempre più ristretti e con maggiori difficoltà. Di conseguenza, sia i giocatori sia l'allenatore sono chiamati ad aggiornarsi costantemente al fine di migliorare il linguaggio calcistico comune, trovandosi spesso e volentieri a dover studiare la lingua della nazione da cui essi provengono. Nel rapporto tra giocatore e allenatore la comunicazione non verbale rientra nella sfera emotiva e, quindi, psicologica; l'allenatore si ritrova a doversi confrontare con varie personalità, tutte diverse da giocatore a giocatore. In talune circostanze può ferire di più un gesto o uno sguardo di disapprovazione manifestato in una determinata maniera che una parola. Difatti, in prima istanza, il giocatore può patire la forza ed il peso della parola proferitasi, egli può più o meno accettare e per poi reagire; con il gesto invece, la mimica e lo sguardo ci possono essere varie interpretazioni, dando adito a sospetti e dubbi sui comportamenti da adottare. L'allenatore deve prendersi carico di questa responsabilità, avere una linea di coerenza tra la comunicazione verbale e non verbale se vuole essere rispettato da tutti i giocatori. Quindi l'allenatore ha il dovere di insegnare, di preparare gli atleti fin da ragazzi a migliorare questa qualità, che per taluni è innata o predisposta, mentre per altri va sviluppata attraverso allenamenti, situazioni di gioco e partite a tema. Gli effetti dell'allenamento alla comunicazione in campo sono: il rinforzo della propria autostima, il rinforzo della propria convinzione psicologica e l'eliminazione di paure e dubbi che se permanessero potrebbero tradursi con effetti negativi sulla personalità, condizionando se stessi e i propri compagni. Dunque comunicare non vuol dire solo parlare, perché si può comunicare attraverso uno sguardo, un atteggiamento, un segnale e, quindi, attraverso il movimento del corpo. Anche il passaggio ad un compagno è comunicare. Può essere paragonato ad un biglietto da visita in cui passare la palla è il presentarsi, farsi conoscere. È un segno della propria personalità e del proprio carattere. L'allenatore deve pertanto dedicare una parte dell'allenamento anche a ciò, attraverso esercizi mirati, con il fine di potenziare la

cultura calcistica del passaggio e, di conseguenza, la tattica collettiva. Allenamenti della tecnica del passaggio:

- Come: passare la palla al compagno nel modo più corretto, possibilmente di interno piede destro/sinistro, con palla a terra in modo da non metterlo in difficoltà oppure facendo in modo che gli arrivi secondo le esigenze più redditizie alla situazione di gioco (ad esempio, in zona d'attacco dalle fasce un passaggio a terra o al volo con precisione per calciare in porta).
- Dove: eseguire il passaggio della palla fuori dalla marcatura, sulla corsa del giocatore in modo da eludere l'intervento dell'avversario oppure in zona luce, cioè in zone di campo dove si trova un compagno libero, evitando passaggi laterali.
- Quando: il passaggio di palla al compagno deve avvenire nel momento in cui questi si libera attraverso movimenti-finte dalla marcatura del suo diretto avversario.

L'allenatore deve saper trasmettere, attraverso gli allenamenti quotidiani, la sua filosofia di gioco, coinvolgendo i giocatori nel modulo impostato attraverso tempi e spazi al fine di migliorare la sincronia del reparto e di conseguenza della collettività. Quando i concetti di gioco, trasmessi durante il lavoro settimanale, saranno eseguiti con precisione, il compito dell'allenatore, durante la partita sarà meno determinante e improntato solo a rimarcare nuove situazioni tattiche venutesi a creare.

#### ***4.4 La comunicazione prima, durante e dopo la partita***

La partita è un evento fatto di attimi in cui l'allenatore, dall'esterno, può intervenire per correggere comportamenti e atteggiamenti tattici attraverso gestualità convenzionali, rivolti soprattutto ai giocatori più lontani alla panchina, e movimenti di mimica che si instaurano tra giocatori ed allenatore grazie agli allenamenti. La preparazione alla gara non è solo un allenamento fisico-atletico, bensì anche psicologico riguardante la sfera emotiva di ogni singolo atleta; tenuto conto del lavoro svolto durante la settimana, l'allenatore in questa fase avrà il compito sia di spiegare gli ultimi dettagli (calci d'angolo, punizioni, barriera, ecc), sia di creare un clima di sicurezza e tranquillità, parlando il meno possibile in spogliatoio e lasciando il più possibile spazio alla concentrazione dei giocatori.

##### La preparazione alla partita

La preparazione mentale della partita si completa con il giorno della gara; più si avvicina questo evento, più il compito dell'allenatore sarà di rilevante importanza, sia nell'aspetto della comunicazione, sia in quello psicologico. Il giorno della partita ogni allenatore, secondo le

sue abitudini o esigenze, avrà riguardi particolari sui comportamenti dei giocatori, già dalla mattina stessa. A tal riguardo i comportamenti e gli atteggiamenti possono fargli capire se c'è la concentrazione adeguata in vista della gara; telefonate particolarmente lunghe, euforia o indifferenza nel gruppo sono solo alcuni degli indicatori che rivelano al tecnico un approccio mentale di superficialità in vista dell'incontro. Ogni allenatore ha un proprio modo di comunicare: chi parla singolarmente, chi a gruppi (reparti) e chi a tutta la squadra. Se qualche giocatore attraversa un momento particolare, è giusto che l'allenatore intervenga personalmente; personalmente eviterei il dialogo per gruppi, promuovendo quello rivolto all'intera squadra, come ho visto fare da molti dei miei allenatori. Anche sul pullman, nel tragitto dall'hotel al campo, ci deve essere una giusta tensione emotiva. Una volta arrivati allo stadio, la vista del campo di gioco, degli spalti, delle tribune, delle curve, dei tifosi e il sentire lo stato del manto erboso, determinano forti emozioni sia nei calciatori sia nei tecnici. Questi momenti di pre-partita ogni giocatore li vive a modo proprio: per esempio, il portiere è solito andare a vedere l'area di rigore, il giocatore si sposta in varie zone del campo, principalmente in quelle di sua competenza e l'allenatore si siede in panchina a controllare la situazione discutendo sugli ultimi dettagli con qualche suo collaboratore. Nello spogliatoio, un'ora prima della partita, la comunicazione dell'allenatore deve essere contenuta ma decisa, verranno puntualizzati alcuni aspetti dei calci d'angolo, della barriera e delle punizioni, in un clima di massima tranquillità, ma nello stesso tempo di tensione.

#### La comunicazione dalla panchina

Quando inizia la partita, la comunicazione si completa, in quanto sia quella verbale sia quella non verbale entrano a tutti gli effetti a caratterizzare la personalità dell'allenatore, dei giocatori e del clima di gara. Per il tecnico, come per tutti gli atleti, tifosi, giornalisti e dirigenti, l'inizio della gara è un momento di liberazione, si inizia a gestire, a seconda del carattere, tutto lo svolgimento dell'incontro. L'allenatore divide questi momenti con strette di mano e sguardi decisi a tutti i suoi collaboratori, nonché con riti abitudinari fatti di gesti e movimenti propiziatori. A seconda della soggettività – impulsivo, emotivo ed equilibrato – l'allenatore, attraverso parole, gesti, sguardi e movimenti diventa parte integrante del contesto agonistico della sua squadra. Rilevanti sono le sue espressioni verbali e non verbali dalla panchina, soprattutto nei momenti in cui la squadra si trova in difficoltà; più il clima in panchina e in campo risulta equilibrato, più il rendimento della squadra risulta razionale e motivato. Uno dei momenti più significativi della comunicazione durante la partita tra allenatore e giocatore avviene nel momento della sostituzione, a seconda degli stati d'animo

più o meno sereni. Il giocatore chiamato ad abbandonare il campo da gioco – prima con sguardi più o meno carichi di emotività, gesti ed atteggiamenti di sfida, poi avvicinandosi alla panchina e cercando comunque una specie di confronto a caldo con l'allenatore attraverso parole talvolta offensive –, manifesta la sua insoddisfazione personale. L'abilità dell'allenatore in questi casi è improntata sull'aspetto psicologico, stemperando la dovuta tensione e riprendendo il giocatore durante le sedute di allenamento. In questi momenti la sfida tra tecnico e giocatore raggiunge la massima espressione emotiva di rivalsa l'uno verso l'altro, anche perché osservati da tutto l'ambiente interno (giocatori, avversari, tecnici, arbitro, ecc) ed esterno (pubblico, stampa, dirigenti, ecc). A fronte di queste forti contrapposizioni, risulta determinante la forza decisionale e la coerenza della società verso l'allenatore, nel rispetto di regole e giusta causa collettiva per il bene del gruppo.

#### La comunicazione durante l'intervallo

Durante l'intervallo il tempo a disposizione è chiaramente limitato. I primi minuti andranno persi per valutare e riequilibrare eventuali tensioni emotive e per curare traumi e contusioni. Quelli rimanenti l'allenatore li deve sfruttare per fornire suggerimenti sintetici di carattere tecnico-tattico, effettuare eventuali sostituzioni conseguenti all'andamento della gara in atto e apportare il dovuto sostegno morale alla squadra e ai singoli. Quindi in questi pochi minuti a disposizione, l'allenatore diventa determinante nel saper trasmettere alla squadra, in modo chiaro e deciso, eventuali modifiche tattiche e sostituzioni. Deve avere sotto controllo tutti gli aspetti fisici, tecnici, tattici, ed emotivi, sia per quello che è avvenuto nel primo tempo di gioco, sia in previsione del proseguo della gara. Il tono di voce, la gestualità, l'assertività e la sicurezza nel trasmettere alla squadra i suoi concetti sono dettagli importanti nel dare ulteriore convinzione alla squadra. Prima di uscire dallo spogliatoio, per l'inizio della ripresa, ritengo siano fondamentali pochi minuti di assoluto silenzio, da parte di tutta la squadra per ritrovare la giusta concentrazione.

#### La comunicazione a fine gara

A fine partita, indipendentemente al risultato ottenuto, è bene che l'allenatore eviti di esprimere qualsiasi giudizio sui giocatori, in quanto sottoposti ancora a forti tensioni fisiche e psicologiche, rimandando così alla ripresa degli allenamenti commenti e giudizi più sereni e obiettivi. In caso di vittorie importanti, deve elargire apprezzamenti positivi a tutti i giocatori, sia a chi ha giocato sia a chi non ha giocato; tali apprezzamenti vengono percepiti come manifestazione di stima e professionalità da parte dell'allenatore e dello staff.

#### ***4.5 I rapporti con i media***

Stampa e televisione riservano sovente brutte sorprese agli allenatori. Capita di scoprire opinioni da parte dei propri giocatori che non solo non collimano con le loro, ma neppure appartengono alla loro immaginazione, poiché mai espresse nelle circostanze opportune. Che qualcosa, all'interno della squadra, non gira per il verso desiderato spesso, infatti, se ne viene a conoscenza attraverso le comunicazioni pubbliche. A volte traligna involontariamente tra un commento e l'altro, altre volte è furbescamente fatto trapelare. Così l'allenatore può venire a sapere che una certa sua scelta è stata considerata sbagliata – come quando l'attaccante di turno dice che si è finito col perdere la partita, perché “la squadra” ad un dato momento è rimasta troppo sulla difensiva –, che nella squadra serpeggiano inquietudine e nervosismo, o che il tal giocatore ha tutt'altri problemi per la testa – per esempio, un contratto da rinnovare – piuttosto di quelli relativi alle sue prestazioni. A volte, da certe dichiarazioni espresse pubblicamente, l'allenatore può perfino capire che il suo stesso rapporto professionale volge anzitempo al capolinea.

Per impedire questo uso distorto della pubblica comunicazione – distorto perché, innanzitutto, riflesso di atteggiamenti contrari agli interessi della Società –, le Società credono di tutelarsi imponendo severi regolamenti e multe ai giocatori che le trasgrediscono. Tuttavia, ancora una volta, l'intervento repressivo è quanto mai inadeguato. La dichiarazione “deviante” del giocatore è il sintomo di un malessere circoscritto o diffuso nella squadra; e magari anche al di là della squadra, nell'ambiente societario. Impedirne la visibilità o punirlo è, prima, faticosamente vano, poi ulteriormente controproducente – s'innescano reazioni a catena e il malessere di base rimane. Allenatori e Società devono sapere che l'unica garanzia di una coerenza “esterna” è la coerenza “interna”. Quando il malessere è già cresciuto al punto di potersi tradurre in dichiarazioni pubbliche è troppo tardi per curarlo efficacemente; è segno di una grave disattenzione dell'allenatore stesso nei confronti del contesto relazionale in cui lavora, o dell'incapacità di intervenire adeguatamente e tempestivamente. In una squadra ove il processo delle comunicazioni – ovviamente quelle “interne” – sia l'esito consequenziale di valori collettivamente condivisi, qualsiasi comunicazione verso l'“esterno” è congruente e, come tale, non solo inoffensiva ma ulteriormente costruttiva. Il principio, insomma, deve essere quello di far ragionare tutta la squadra come “una testa sola” e, in questo caso, nella massima libertà di parola consapevolmente vissuta, diventano rare, se non impossibili, le contraddizioni.

Il fatto di non aver potuto confrontarsi con la squadra al termine della partita, e prima delle interviste di rito, non deve essere considerato né come un pericolo né come un problema, ma,

casamai, come un vantaggio. In primo luogo è abbastanza ovvio che in pubblico l'analisi tecnica debba rimanere ad un certo livello di genericità – perché l'impegno calcistico dura nel tempo (ogni partita fa parte di un campionato) e una strategia, quando c'è, si avvale anche di un'attenta politica dell'informazione. Fai sapere agli avversari soltanto quello che vuoi che sappiano. Ne scopriranno sempre di più? Beh, che almeno facciano fatica. Poi, è altrettanto ovvio che l'insieme delle dichiarazioni rese, se vagliato scrupolosamente, è rivelatore di quegli aspetti evolutivi interni alla squadra che per l'allenatore costituiscono una conoscenza preziosa in vista di interventi mirati o di parziali ricontrattazioni.

Il problema più spinoso del dopo partita è, piuttosto, quello del suo avvento sempre più anticipato. Mentre un tempo fra il triplice fischio dell'arbitro e le prime interviste ai mezzi delle comunicazioni di massa poteva trascorrere anche un quarto d'ora, o più, oggi il contatto fra protagonisti – allenatore incluso – e pubblico è ravvicinatissimo. Spesso si è sottoposti alla prima intervista già nell'uscire dal campo di giuoco. Anzi, oggi si potrebbe anche affermare che la comunicazione del tecnico sulla partita avviene già prima che la partita si concluda: l'occhio della telecamera non concede requie. Nasce, allora, la necessità di un'espressione sufficientemente controllata e meditata – un'esigenza difficile da soddisfare in quelle particolari condizioni dove dominano emozione e concitazione e dove, peraltro, è ancora indispensabile l'attenzione perspicace dell'allenatore nei confronti dei comportamenti tenuti intorno a lui. In linea di massima, dunque, sarebbe consigliabile rifiutarsi all'intervista e rimandare cortesemente l'intervistatore a condizioni di colloquio più opportune di lì a poco. Se proprio non se ne può fare a meno – perché è nell'interesse delle stesse società ricambiare i networks televisivi dei cospicui investimenti che sul calcio vengono effettuati –, tuttavia, è molto meglio limitare le proprie dichiarazioni a notizie sintetiche circa il proprio stato d'animo, con spontaneità, piuttosto che cercare di asserire tesi o emettere giudizi sull'accaduto. Quando l'intervistatore è invitato pubblicamente a rendersi conto del rapporto che ci deve essere tra tipo di discorso e sue condizioni (fisiche, topologiche, interazionali) non può che convenire sull'eventuale inadeguatezza della situazione e, di certo, essendo comunque già soddisfatta la sua esigenza minima, sa apprezzare la corretta disponibilità dell'intervistato. Negli anni Novanta, fra le cause di licenziamento di un allenatore, ha fatto la sua comparsa anche il successo da questi ottenuto fra i mass media. La cosa non è così paradossale come può sembrare a prima vista. Un allenatore particolarmente attento alle sue comunicazioni pubbliche – e capace di disimpegnarsi al meglio – può effettivamente lasciare in ombra altre figure societarie, o “togliere spazio” a chi, in considerazione del modo con cui ha contribuito ai risultati ottenuti, può ritenere di meritarne di più. Le comunicazioni di massa

sono il viatico per la moderna notorietà e, per un interesse o per l'altro, la maggior parte delle persone è convinta che dalla fama non possa che discenderne vantaggi. Sbaglia, com'è noto ai saggi, ma, tant'è, così continuano ad andare le cose al mondo. Ecco, dunque, che il consapevole e accorto allenatore farà bene a non essere troppo invasivo con la sua immagine pubblica e, soprattutto, saprà mettere in risalto, in ogni sua comunicazione, l'opera di chi gli sta intorno: dirigenti, giocatori, collaboratori a tutti i livelli, il pubblico degli appassionati e gli stessi operatori dell'informazione che fungono, a loro volta, da tramite fra lui ed il contesto in cui lavora.

I tempi sono comunque maturi perché l'argomento delle comunicazioni pubbliche rientri a pieno titolo in un ordine del giorno dei rapporti dell'allenatore con la Società e con i giocatori. Ogni Società ha un suo stile, una sua linea di condotta consolidata nel tempo e istituzionalizzata. Prima di accingersi a modifiche, perciò, l'allenatore farà bene a valutare approfonditamente la cosa con i dirigenti. Per esempio, prendendo accordi fin dalle fasi della discussione del proprio contratto su quello che dovrà essere l'aspetto pubblico del programma e degli obiettivi stabiliti. Spesso, d'altronde, è capitato che, già al momento della prima conferenza stampa – quella di presentazione dell'allenatore ai media (e, indirettamente, ai tifosi) –, l'allenatore dichiarasse una cosa e il direttore sportivo, o il presidente, un'altra. Differenze magari minime, sfumature, ma determinanti per le attese che si vengono a creare. Con i giocatori, invece, è necessario affrontare il problema nel suo complesso e giungere ad un accordo largamente condiviso, evitando il più possibile soluzioni censorie. In più, come occasione di crescita comune, è opportuno concedere un breve spazio nel programma delle relazioni settimanali proprio ad un'analisi critica delle comunicazioni pubbliche in cui si è coinvolti. In questo scambio di lettura di sé nel discorso altrui si può anche ritrovare, o guardare con occhi nuovi, l'abituale che, in quanto tale, sfugge alla percezione; si può pervenire a nuove consapevolezze collettive e ad ulteriori gradi di solidarietà in funzione della valenza di gruppo. Nonostante tutte le critiche ricevute, la soluzione più adottata nei momenti di crisi è ancora quella del cosiddetto “silenzio stampa”. Un rifiuto di qualsiasi intervista e di qualsiasi dichiarazione che, di solito, viene decretato da allenatore e giocatori uniti. A volte, è invece imposto dalla Società. Qualche allenatore ha giustificato l'iniziativa lamentandosi di “critiche esagerate”, di “esasperazioni giornalistiche” e di “malizie gratuite”. Da ciò la decisione di inaugurare una “pausa di riflessione” nella quotidiana attività di comunicare al pubblico. A volte, qualche giocatore ne parla come di un escamotage per ricementare il gruppo.

E' evidente che non si tratta di una soluzione ideale. Innanzitutto, è una diretta dichiarazione di sfiducia nei confronti di chi, con il pubblico, svolge un ruolo di mediazione. Il che costituisce di per sé una generalizzazione ingiustificata. A maggior ragione oggi, quando una Società di calcio ed i suoi protagonisti-personaggi costituiscono una vera e propria impresa di comunicazioni (marchio, giornali, televisioni, reti telematiche, servizi, merchandising, abbinamenti commerciali, linee di merci prodotte in proprio o indirettamente connesse dalle sponsorizzazioni). Poi ignora quel principio fondamentale della comunicazione pubblica che vuole che, comunicando noi con tutto – comportamenti inclusi –, come dice Watzlawick, non si possa “non comunicare”. “Il tuo silenzio ci dà fastidio”, lo faceva già dire Senofonte a Socrate nel suo *Simposio*. Perché, in effetti, una soluzione del genere già comunica, come minimo, uno stato di debolezza, il sentimento di uno svantaggio e l'ansia relativa alla possibilità che questo svantaggio possa aumentare. Alla fin fine, dunque, l'estremo rimedio del silenzio stampa non si rivela un rimedio, ma un ulteriore errore che viene a sommarsi a errori precedenti di ben altra natura. Non è questione di comunicazioni pubbliche ma di comunicazioni interne: analisi non portate a fondo sullo stato delle relazioni collettive, valorizzazioni non condivise e interventi omessi al momento opportuno per amor di quieto vivere.

#### **4.6 L'intervista televisiva**

Tra le varie forme di intervista e di occasioni in cui l'allenatore è chiamato a comunicare al pubblico, quella televisiva pone il maggior numero di problemi. Il motivo è facilmente individuabile: se la comunicazione più efficace è quella che si affida non solo al linguaggio in senso stretto, ma anche e soprattutto ai canali complementari; se la comunicazione più efficace ha bisogno del riscontro costante dell'interlocutore, nella comunicazione televisiva queste esigenze minime non possono essere soddisfatte. Chi parla si rivolge ad un foro oscuro che lo mette in comunicazione con il mondo, ma questo foro né sbatte le ciglia, né scuote il capo, né si gratta il mento, né cambia posizione sulla sedia, né sorride benevolmente, né interloquisce in alcun modo. Come dice Goffman, coinvolgendo anche il parlato radiofonico, il discorso è rivolto a “destinatari immaginati”, perciò, secondo lui, «di fatto, chi parla alla radio o alla tv è spinto a dare alle sue parole il tono che avrebbero se fossero rivolte a un solo ascoltatore». Probabilmente Goffman pecca di ottimismo: un confronto fra la comunicazione uno a uno e la comunicazione in assenza del ricevente (o con ricevente potenziale) metterebbe in evidenza diversità fondamentali in ordine alla corporeità, all'espressione ed ai contenuti

stessi del discorso. Non a caso, infatti, la maggior parte di coloro che verificano se stessi dopo aver concesso un'intervista televisiva, ritengono di aver "rimesso" qualcosa. Si ritrovano meno spontanei, meno convincenti e perfino meno "intelligenti", perché si accorgono che il consueto modo di articolare un'argomentazione abituale si è improvvisamente modificato in qualche sua parte importante.

Già il fuoco dello sguardo costituisce un problema spesso insormontabile. L'intervistatore rivolge la domanda e l'intervistato non sa dove guardare. Può rivolgersi all'intervistatore qualora questi glielo consenta (perché c'è anche quello che invita immediatamente a guardare la telecamera), ma, così facendo, sa che sta tradendo i "destinatari immaginati" e che può incorrere in un guaio peggiore. Infatti, non è rara l'abitudine dell'intervistatore di porre la domanda e, immediatamente, occuparsi d'altro (per esempio, guardare in giro in cerca di altri personaggi da intervistare oppure astenersi dal partecipare all'interazione stessa da lui innescata perché non è affatto preparato sui temi di cui si discute). Così, già parlando, il povero intervistato si accorge di essere "solo al mondo", con le conseguenze facilmente immaginabili sulla convinzione di quanto sta affermando. Può rivolgersi al foro oscuro della telecamera, ma, oltre a tutti gli inconvenienti consapevolmente o inconsapevolmente vissuti, dati dal fatto che non si tratta di un vero interlocutore, già la presenza dell'intervistatore, posizionato al suo fianco, rende artificiosa la sua situazione – e da ciò le rigidità corporee e concettuali conseguenti.

In aggiunta, a complicare ulteriormente le cose, c'è il contesto in cui l'intervista avviene. Lo spettatore vede due o tre persone in uno spazio quasi metafisico costituito da un paravento debitamente sponsorizzato (una comunicazione sovrapposta a tutte le altre, dunque), o, a volte, da un tavolino sulla cui superficie magari campeggia un vasetto di fiori, ma al di là dello schermo televisivo le cose sono ovviamente più complesse. Quello spazio è ricavato da un altro spazio più ampio da dove si diparte una forte illuminazione che riscalda i protagonisti e ne mette a dura prova la vista; vi si muovono tecnici e pubblico indifferenziato fra cui, a volte, persone conosciute che sarebbe inelegante e scortese non salutare. Spesso, pochi metri più in là, un altro intervistato sta dicendo cose interessanti che inducono ad una sorta di attenzione diffusa da cocktail-party, con ulteriori svantaggi per l'interazione vissuta direttamente.

Tutto ciò ha da essere affrontato nonostante diversi aspetti evolutivi dell'intervista stessa e della tecnica giornalistica non contribuiscano certo a facilitare il compito. La domanda tradizionale, infatti, tende a sparire. Usa sempre di più o partire da un'asserzione cui poi agganciare una domanda o, addirittura, asserire qualcosa e attenderne un commento da parte

dell'intervistato. Nel primo caso, rispondendo alla domanda c'è non solo il rischio ma la certezza di avallare una tesi non propria, un implicito su cui la domanda riposa. Nel secondo caso ci si trova di fronte, direttamente, alla necessità di approvare una tesi altrui o di contraddirla espressamente, una situazione che può porre *hic et nunc* l'intervistato in una posizione di debolezza nei confronti dell'intervistatore che, spesso, si arroga il diritto di rappresentare un'opinione corrente e popolarmente diffusa che lo trascende. La responsabilità di cominciare contraddicendo non è un peso che può essere portato volentieri da tutti. Ecco perché, allora, si assiste sempre più spesso a dichiarazioni e risposte che trascurano di riferirsi alla domanda dopo aver tuttavia esplicitato in vari modi almeno un cenno di assenso. Ed ecco il perché, anche, di alcuni segnali chiari, negli occhi, nella gestualità e nelle posture degli intervistati, di retropensieri contraddittorii rispetto al testo del discorso esplicitato. Un'analisi condotta sulle interviste concesse dagli allenatori italiani ha messo in evidenza l'accentuazione del ritmo del discorso, l'eccesso di alzi di sopraccigli ("il muscolo della difficoltà") per avvalorare quanto si stesse dicendo, sguardi improvvisamente immobili o orientati verso una periferia che non fa parte della percezione dello spettatore, la ricerca affannosa di un riscontro nello sguardo di un intervistatore che partecipa solo formalmente all'interazione in corso, movimenti contraddittori del capo ("sì sì, no no"), alternanza di destinatari senza governarne il criterio, braccia conserte sulla difensiva, mani in tasca e gesti scorrelati dal significato di quanto si va asserendo, cambi del piede di appoggio, toni troppo alti e impaccio nel mantenere, fra sé e l'interlocutore, una distanza accettabile e consona ai rispettivi ruoli. Sono tutti segnali di impreparazione e di disagio ingenerati da una situazione che di fatto non soddisfa i canoni della comunicazione abituale dove la spontaneità della persona può liberamente emergere.

L'allenatore di calcio non è né un uomo politico né una star del sistema televisivo – e quando prova ad esserlo, come tutti gli apprendisti improvvisati, va incontro a catastrofi della propria dignità –, perciò per il suo stesso equilibrio e per quei valori di lealtà di cui si vorrebbe portatore il mondo dello sport sarebbe auspicabile che scegliesse la via opposta. Privilegiare la persona dell'intervistatore ancora prima del suo ruolo di giornalista, sceglierlo come interlocutore autentico, dar credito all'interazione che si sta svolgendo, ricordandosi altresì della sua dimensione pubblica. Di fronte alla domanda non-domanda, allora, l'allenatore dovrà rivendicare la propria autonomia ("Questo è il suo parere. Da un punto di vista come il mio, invece..."; "i miei criteri, ovviamente, non possono essere i suoi") e mantenere il contatto attenzionale con l'intervistatore, parlando da persona a persona, salvaguardando la propria spontaneità e parlando agli spettatori indirettamente ("gli spettatori che ci stanno seguendo

sappiano che a mio avviso...”). Una volta instaurato questo modo di fare e imposto il proprio stile di comunicazione – una volta acquisito anche un certo grado di dimestichezza con i media –, l’allenatore potrà anche concedersi qualche minima variante che ne impreziosisca la prestazione mostrando tutta la sua capacità di adattamento.

## Cap. V – Mutamento della formazione dell'allenatore

### 5.1 L'evoluzione dell'offerta didattica ai tecnici

I primi corsi per allenatori vennero organizzati a Firenze negli anni Trenta dalla “Società Italiana Preparatori Tecnici”, sotto la supervisione del Marchese Ridolfi, che fu la stessa persona ad avere l'idea – poi trasformata in realtà, grazie alla sua strenua volontà – della costruzione di un Centro Tecnico Federale, per la promozione e la diffusione del calcio italiano. Il Centro fu inaugurato nel 1958 a Coverciano e un anno dopo il nuovo statuto federale individuò il “Settore Tecnico” come nuovo organo della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), con il compito di formare e preparare ai ruoli i tecnici, i medici e i massaggiatori, stabilendo la sua sede a Coverciano.

Le materie iniziali erano costituite dalla Tecnica, dalla Tattica, dallo studio del Regolamento di Gioco e dalla Medicina Sportiva. Poi venne inserito lo studio delle Carte Federali, quelle che oggi sono le NOIF (Norme Organizzative Interne della FIGC). Nei primi anni Cinquanta il Settore Tecnico ha sede a Roma, nonostante i corsi formativi per i tecnici venissero organizzati a Firenze. Presto vennero trasferiti a Firenze anche gli uffici, dove, appunto, dal 1958 entra in funzione il Centro Tecnico di Coverciano. Negli anni Settanta, nei corsi centrali, viene aggiunta la materia di Psicologia. La materia di Teoria della Comunicazione – con docente Felice Accame – venne istituita nel 1989 sotto la presidenza di Massimo Moratti. Dal 2017, infine, solo nei corsi “Master” (UEFA Pro) – massimo livello di formazione per un allenatore di calcio riconosciuto a livello europeo – sono state inserite lezioni di Cultural Intelligence (docente Guglielmo De Feis).

Oggi il Settore Tecnico è sempre l'organo della FIGC incaricato – a norma dell'art. 14 dello Statuto Federale – “di svolgere attività di studio e di qualificazione per la diffusione ed il miglioramento della tecnica del giuoco del calcio”: tra le 5 sezioni di cui è composto, troviamo la “Scuola Allenatori”, che si occupa, appunto, di gestire i vari corsi per allenatori di calcio.

La classificazione delle varie abilitazioni per allenatori, così come la conosciamo oggi (UEFA B<sup>2</sup>, UEFA A e UEFA Pro, detto anche “Master”, che consente ai tecnici abilitati di poter

---

<sup>2</sup> Dalla stagione 2019/2020 l'abilitazione UEFA B si ottiene frequentando e superando due diversi corsi: quello che porta alla Licenza C (corso dedicato ai giovani calciatori) e quello che conduce alla Licenza D (Corso per Allenatore Dilettante Regionale)

guidare anche le squadre iscritte ai massimi campionati) è in essere dal 1998. Facendo un passo indietro, scopriamo che il primo tentativo di classificare gli allenatori – seguendo una logica come quella odierna di varie categorie, in cui essendo abilitati nella prima categoria si può allenare anche in Serie A – avvenne tra la fine degli anni Quaranta e l’inizio degli anni Cinquanta, con l’introduzione, tra le altre, proprio della qualifica di “Allenatore di Prima Categoria”.

Nel 1976 il Corso per Allenatori di Prima Categoria subì un’importante modifica strutturale: si passò, dalle 140 ore di lezione e conferenze a 900 ore circa. Il corso, che durava un intero anno – da settembre a fine giugno – era denominato volgarmente dai più “Supercorso” e si svolgeva in maniera continuativa a Coverciano, prevedendo anche un periodo di circa un mese di stage all’estero presso le più importanti federazioni calcistiche straniere. Questa formula durò fino al 1983, quando il corso divenne di durata biennale, prevedendo le lezioni nel periodo estivo per consentire di seguire anche ai tecnici già impegnati ad allenare (cosa non possibile in precedenza).

Oggi il corso per “Allenatore Professionista di Prima Categoria – UEFA Pro” ha una durata di un anno, con lezioni non in forma continuativa – da settembre a giugno - ma sempre tenute nelle aule di Coverciano. Gli allievi svolgono stage presso varie società di calcio del massimo campionato italiano e possono partecipare al corso anche tecnici che attualmente allenano. Il superamento degli esami finali consente sempre di poter guidare tutte le prime squadre, comprese quelle partecipanti al campionato di Serie A.

Il calcio nel corso degli anni è velocemente passato dall’essere *english* a *british*, con l’ingresso delle altre quattro federazioni britanniche, per divenire successivamente europeo, poi sudamericano, quindi africano. Con l’entrata prepotente degli Stati Uniti (grazie ai tanti ispanici ed europei ivi residenti), del mondo arabo ed infine di cinesi e indiani, possiamo definitivamente affermare che anche il calcio si è globalizzato. Un mondo così vario e composito rappresenta un continuo confronto culturale non più soltanto sotto l’aspetto, seppur rilevante e caratteristico, della diversa interpretazione tecnico-tattica del modo di giocare. Oggi la vera sfida culturale è rappresentata dal modo di gestire le società, di fare business con marketing e merchandising, di comunicare con i propri giocatori e tifosi. Per poter fare questo, in un mondo globalizzato come quello calcistico, è divenuto necessario introdurre nei corsi centrali una nuova scienza, la Cultural Intelligence, alla quale, data la sua importanza, ho ritenuto opportuno soffermarmi per provare a descriverla.

## ***5.2 La Cultural Intelligence applicata al calcio***

Nei primi anni Ottanta, la scienza della Cultural Intelligence (CQ) fece sensibili passi in avanti, grazie agli studi dello psicologo olandese Geert Hofstede (1928-2020), arrivato a dimostrare che «ci sono gruppi culturali nazionali e regionali che influenzano il comportamento di società e organizzazioni». In particolare, riprendendo il lavoro dell'antropologo americano Edward T. Hall (1914-2009), *La dimensione nascosta*, Hofstede individuò cinque dimensioni (diventate nel frattempo dieci) necessarie per valutare ed affrontare le differenze culturali esistenti. Il passaggio dalle tipologie alle dimensioni permise di superare quello che era il grande limite di questa scienza: lo stereotipo. Se la prerogativa è quella di studiare “comportamenti nazionali e regionali che influenzano società e organizzazioni”, appare evidente che il calcio attuale, formato da organizzazioni multiculturali, club europei con proprietà asiatiche, arabe e anglo americane, squadre composte da calciatori di tutte le etnie del pianeta, non possa trascurare la scienza che studia i comportamenti culturali nazionali. Muovendosi appena dentro al lavoro di Hofstede, la semplice sensazione di utilità della Cultural Intelligence applicata al calcio diventa una certezza. È inevitabile non rimarcare fin d'ora come la diversa maniera “culturale” di agire e reagire di fronte all'autorità, di comportarsi in gruppo, di affrontare gli orizzonti temporali o di gestire il rischio, siano tutti fattori che implicano conseguenze determinanti nella società civile calcistica. Si tratta, dunque, di un metodo indicativo che non va applicata “a scatola chiusa” e senza le opportune valutazioni concrete al caso pratico. Non è, per cui, un modo per catalogare e dare etichette alle persone, al contrario è un criterio per capire ed essere capiti nella vita quotidiana. Queste sono le 10 dimensioni:

- Identità: Individualismo vs Collettivismo
- Autorità: Alta distanza dal potere vs Bassa distanza dal potere
- Rischio: Alta distanza dall'incertezza vs Bassa distanza dall'incertezza
- Obiettivi: Cooperatività vs Competitività
- Tempo: Puntualità vs Relazione
- Comunicazione: Diretta vs Indiretta
- Stile di vita: Essere vs Fare
- Regole: Particolarismo vs Universalismo
- Espressività: Neutralità vs Affettività
- Norme sociali: Rigidità vs Elasticità

Il mondo del calcio è tradizionalmente chiuso a qualunque tipo di innovazione, tecnologica o scientifica che possa essere. Ci sono voluti anni perché venisse accettata una novità come la

*goal line technology*, arrivata nel calcio molto tempo dopo l'*instant replay* del football americano o l'occhio di falco del tennis. Ciò che secondo la prospettiva etica è innovazione e progresso, secondo la prospettiva emica è contaminazione e profanazione. Non bisogna illudersi: la Cultural Intelligence farà nel calcio l'anticamera che hanno dovuto fare tutte le altre scienze, per essere all'inizio tollerate, poi accettate ed infine utilizzate a pieno regime. Studiare le caratteristiche culturali di un gruppo non significa saper prevedere quale tipo di comportamento gli appartenenti a quel gruppo terranno in ogni occasione. Non bisogna nemmeno pensare che possa essere una chiave di lettura per avere un vantaggio competitivo nei confronti dei soggetti "interpretati". La Cultural Intelligence va pensata come fosse un'arte marziale giapponese, ossia un mezzo di autodifesa, ma mai di offesa o attacco. Naturalmente, non tutti i comportamenti umani sono riconducibili a fattori culturali e ambientali; la personalità, che ogni individuo possiede in maniera diversa, può determinare azioni, reazioni e comportamenti che sfuggono a una rilevanza regionale o nazionale. Il rapporto esistente fra personalità, cultura nazionale e natura umana viene magnificamente esemplificato dall'immagine dell'iceberg, elaborata dal Prof. David Livermore, presidente del Cultural Intelligence Center in East Lansing Michigan. La porzione visibile dell'iceberg è ciò che noi immediatamente notiamo nell'individuo che abbiamo di fronte, la sua personalità individuale, ma è la parte immersa nell'acqua ad essere predominante, pur non essendo immediatamente visibile. Nella metafora, sono proprio la natura umana (in minima parte), ma soprattutto la cultura nazionale, le parti sotto alla superficie dell'acqua. È, pertanto, utile ricordare che accorgersi tardi della massa subacquea di un iceberg può essere molto dannoso. Chiunque voglia lavorare nel mondo del calcio attuale deve tenere presente che l'individuo con il quale interagisce, che sia un presidente, un preparatore atletico, un calciatore o un tifoso, può essere abituato a comportamenti diversi dai suoi anche nell'affrontare situazioni identiche. Affrontare un colloquio di lavoro con una società scandinava o una società statunitense può determinare criteri di valutazione per il candidato diametralmente opposti. Nel primo caso, sarebbe vista come una qualità positiva un'offerta di capacità di lavoro efficiente e pragmatico insieme ad uno stile di vita che non assorba completamente le energie del lavoratore. Nel secondo caso, in una società basata su abnegazione e livelli altissimi di competitività, come quella statunitense, la stessa offerta sarebbe vista come altamente negativa. Valutiamo anche l'aspetto più tipicamente calcistico, ovvero la partita, nei due momenti del dopo e del prima. Culturalmente esistono soggetti preparati a spiegarsi una sconfitta con le cause di forza maggiore, altri con la mancanza di aiuto esterno ed altri con una completa assunzione di responsabilità personale. Cause, probabilmente tutte e tre presenti

nella sconfitta, ma viste in maniera diversa a seconda della propria formazione culturale: la religione osservata, il cibo mangiato, l'educazione ricevuta e la lingua parlata. E' ancora culturale, infine, il modo di approcciare una partita. Nel suo splendido libro, *Il sogno di Futbolandia*, Jorge Valdano (Las Parejas, 4 ottobre 1955) racconta di come il viaggio in pullman dall'albergo allo stadio delle squadre italiane, sia quasi un avvenimento mistico per chi proviene da altri campionati e da altri paesi. In questo tragitto che dura circa trenta minuti, le squadre italiane stanno in rigoroso silenzio, «come in una veglia funebre». Un comportamento normalissimo per chiunque abbia fin da bambino ricevuto questo tipo di imprinting, dove ridere e scherzare non solo non sarebbe consono ma sarebbe invece, assolutamente intollerabile e degno di pubblico rimprovero da parte di tutti. Comportamento bizzarro ai limiti dell'autolesionismo, per chi proviene da educazioni sudamericane, dove lo stesso identico viaggio viene vissuto cantando e strillando in gruppo. I canti sul pullman delle squadre africane hanno una valenza ancora diversa da quella delle squadre sudamericane, rappresentando una forma di rito collettivo molto più che una maniera di caricarsi. In definitiva la capacità di interagire con persone di culture differenti non rappresenta più una virtù per pochi cittadini del mondo, bensì probabilmente un'esigenza alla quale siamo chiamati tutti, nei nostri diversi ruoli, a rispondere.

### **5.3 La teoria delle “intelligenze multiple”<sup>3</sup>**

Nella sua teoria lo psicologo americano Howard Gardner (Scranton, 11 luglio 1943) sottolinea l'importanza del ruolo che la cultura ha nei processi intellettivi in genere e, più in particolare, nella dinamica dell'evento creativo. Opponendosi alla concezione piagetiana della conoscenza umana intesa come forma unitaria e, per così dire, monodimensionale, Gardner arriva a identificare la presenza in ogni essere umano di almeno sette tipi di intelligenze, che si delineano in modo netto e si concretizzano in creazioni culturali negli anni che anticipano immediatamente l'ingresso nella scuola. Si tratta di abilità – o forme di rappresentazione mentale – che riguardano aree diverse, benché tutte siano suscettibili di esprimersi in un sistema simbolico o notazionale; accanto a quella linguistica e logico-matematica (di gran lunga le più apprezzate nelle istituzioni educative contemporanee ed “intercettate” nei test tradizionali per il QI) Gardner<sup>4</sup>, fin da *Formae mentis*, enuclea una intelligenza spaziale, una musicale, una corporeo-cinestesica, una intrapersonale (o della comprensione di sé), una

---

<sup>3</sup> Gardner H., 2005, *Educazione e sviluppo della mente. Intelligenze multiple e apprendimento*, Erickson, Gardolo (TN).

<sup>4</sup> Gardner H., 1983, *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano.

interpersonale (o della comprensione degli altri), aggiungendo a questa serie, nella sua opera più recente, *Sapere per comprendere*<sup>5</sup>, anche una intelligenza naturalistica. Il ricercatore aggiunge che «si potrebbe pensare che gli esseri umani presentino anche una nona intelligenza, quella esistenziale, consistente nel porre e nel risolvere questioni concernenti la vita, la morte e le realtà ultime». La teoria delle intelligenze multiple comporta che i diversi tipi di intelligenza siano presenti in tutti gli esseri umani e che la differenza tra le relative caratteristiche intellettive e prestazioni vada ricercata unicamente nelle rispettive combinazioni. Il diverso profilo cognitivo di ciascuno dipende dallo sviluppo delle intelligenze, che si articolano e maturano nella interazione tra propensioni innate e condizionamenti culturali: i “vincoli”, di natura sia biologica sia culturale, non sono però fattori deterministicamente operanti, bensì spazi che demarcano, per così dire, il territorio e mettono capo a possibilità. Scompare così la divisione psicologica pura e semplice, separata da capacità che hanno una base organica e dall’influenza del contesto culturale quale insieme strutturato di simboli e pratiche simboliche; al contrario, si crea un legame tra psicologia, biologia e matrici culturali. Secondo tale teoria, quindi, lo sviluppo mentale non è più considerato un susseguirsi lineare di stadi di forme diverse di intelligenza (da una, per così dire, inferiore ad una superiore, che incorpora in sé tutte le funzioni delle precedenti), bensì come un processo:

- da un lato di specializzazione, nel senso che, tra le varie possibilità di organizzazione categoriale dell’esperienza, la mente infantile seleziona via via quelle che le consentono una immersione adeguata nell’ambiente culturale di appartenenza;
- dall’altro di complessificazione del potere propriamente umano di simbolizzazione.

Secondo Gardner, ogni soggetto si distingue per un particolare “profilo cognitivo”, cioè un diverso grado di maturazione delle diverse forme di intelligenza, a causa degli incroci tra vincoli biologici e vincoli culturali. L’allenatore deve saper rispondere a questa situazione: deve cioè essere in grado di utilizzare diversi approcci, individualizzati, per far sì che un determinato contenuto possa essere compreso da chiunque sulla base della propria specifica intelligenza dominante.

Un altro tipo di intelligenza che ha un impatto diretto e forte nel calcio, è l’intelligenza emotiva (EI), ovvero «la capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni», così come definita nel 1990 dai professori Salovey e Mayer nel loro articolo “*Emotional intelligence*”.

---

<sup>5</sup> Gardner H., 1999, *Sapere per comprendere*. Discipline di studio e discipline della mente, Feltrinelli, Milano.

## **Conclusioni**

A conclusione di questo mio lavoro, vorrei giungere ad alcune riflessioni. Nella società odierna in cui si è costantemente bombardati di notizie, colpiti da affermazioni delle quali spesso non è possibile distinguere la verità o la falsità, il linguaggio diventa uno strumento in grado di condizionare idee e pensieri. Ritengo che il mondo calcistico sia maggiormente impattato da tale fenomeno, in quanto è, per definizione, contraddistinto da eventi ed interventi comunicativi istantanei e, di conseguenza, non sempre è possibile analizzare i messaggi che lo caratterizzano. Per questo motivo ho ritenuto utile partire dalla filosofia del linguaggio, per poi effettuare un excursus sintetico su molte discipline che si sono interessate ai processi comunicativi. La mediazione tra la posizione saussuriana e quella chomskyana ritengo sia la linea più ottimale, dato che non penso che il pensiero derivi sistematicamente dal linguaggio. I bambini piccoli, che non hanno ancora imparato a parlare, non è detto che non abbiano un pensiero: quel pensiero non lo esprimono attraverso la parola, ma attraverso gesti o manifestazioni di bisogni. È anche vero che non si tratta di un linguaggio verbale, ma in ultima analisi è pur sempre un linguaggio. Il pensiero esiste a prescindere dall'aver un mezzo attraverso cui esprimerlo: certo è che senza uno strumento adatto come il linguaggio il pensiero non sarebbe condivisibile con altri. La filosofia del linguaggio, nonostante presenti numerose sfaccettature, permette di comprendere quali siano le principali caratteristiche del linguaggio, ovvero riferimento, verità, significato e necessità, pur non occupandosi, di indagare gli elementi particolari di una determinata lingua, se non solo in maniera incidentale. Il significato delle frasi e l'uso delle espressioni nelle situazioni linguistiche, come abbiamo visto, sono alla base di due modi opposti di affrontare i problemi filosofici. Per comunicare in modo efficace è necessario innanzitutto ricordare che ci sono delle regole comunicative universali. È, inoltre, fondamentale saper ascoltare attivamente i propri interlocutori, prestando attenzione alle loro modalità espressive verbo-gestuali. Il ruolo dell'allenatore di una squadra, in tal senso, è cruciale al fine di ottenere le migliori performance possibili dai singoli giocatori e dalla squadra nel suo complesso. L'incapacità di comunicare in maniera adeguata e la non consapevolezza dei modi, dei tempi e dei canali da utilizzare, a seconda delle svariate situazioni che si manifestano, sono le principali cause di insuccesso nella professione dell'allenatore. Considerando il forte impatto del fenomeno di globalizzazione sul calcio, un buon allenatore deve essere costantemente aggiornato sulle tematiche linguistiche, psicologiche, socio-culturali e cognitive.

## Bibliografia

- Abbagnano Nicola, *Protagonisti e Testi della filosofia, vol. D, tomo 2*, Paravia, Milano, 2013.
- Accame Felice, *Come dice il mister: manuale per la comunicazione dell'allenatore di calcio*, Correre, Milano, 2007.
- Beccaria Gian Luigi (a cura di), *Dizionario di linguistica e di filologia, metrica, retorica*, Einaudi, Torino, 1995.
- Bergmann Gustav, *Meaning and Existence*, University of Wisconsin Press, Madison 1960.
- Cacciari Cristina, *Psicologia del Linguaggio*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Chomsky Noam, *Linguaggio e problemi della conoscenza*, Il Mulino, Bologna 1998.
- Chomsky Noam, *Saggi linguistici, vol. 1. L'analisi formale del linguaggio*, Boringhieri, Torino 1969.
- Cimatti Felice, “Verso il reale. Lacan e Baudrillard”, in *Lo Sguardo*, n. 23, 2017 (I).
- Cimatti Felice (a cura di), *Filosofie del linguaggio*, Carocci, Roma 2016.
- De Saussure Ferdinand, *Corso di linguistica generale*, Laterza, Bari, 1967.
- De Mauro Tullio, *Linguistica Elementare*, Laterza, Roma-Bari, 2007.
- Di Francesco Michele (a cura di), *Ricerche logiche*, Guerini, Milano, 1988.
- Fabbri Paolo (a cura di), *Essere di parola. Semantica, soggettività, cultura*, Bruno Mondadori, Milano 2009.
- Fornero Giovanni (a cura di), *Dizionario di filosofia. Terza edizione aggiornata e ampliata*, Utet, Torino, 1998.
- Frigerio Aldo, *Filosofia del linguaggio*, Apogeo, Milano 2011.
- Goffman Erving, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1969.
- Grandin Temple, *La macchina degli abbracci*, Adelphi, Milano 2007.
- Keidan Artemij (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora: questioni classiche di linguistica e filosofia del linguaggio*, Firenze University Press, Firenze, 2008.
- Penco Carlo (a cura di), *Senso, funzione e concetto. Scritti filosofici*, Laterza, Roma-Bari, 2007.
- Rorty Richard, “La svolta linguistica”, Garzanti, Milano 1994.
- Simone Raffaele, *Fondamenti di Linguistica*, Laterza, Roma-Bari, 2005
- Trincherò Mauro (a cura di), *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino, 2009.
- Whorf Benjamin Lee, *Language, Thought, and Reality*, MIT Press, Cambridge, 1956.

## Sitografia

<http://www.culturanuova.net/filosofia/4.contemp/fil-analitica.php>

[http://www.marcoragini.com/pdf/Marco\\_Ragini\\_La\\_Comunicazione\\_dell'allenatore.pdf](http://www.marcoragini.com/pdf/Marco_Ragini_La_Comunicazione_dell'allenatore.pdf)

<https://isentieridellaragione.weebly.com/filosofia-dellinguaggio.html>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Filosofia>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Universale>

<https://www.afcformazione.it/blog/i-5-assiomi-della-comunicazione-umana/>

<https://www.amedeolomonaco.it/globalizzazione-dellinformazione/>

<https://www.figc.it/it/tecnici/aula-multimediale/documenti/la-comunicazione-tra-allenatore-e-calciatore-nel-contesto-della-partita/>

<https://www.figc.it/it/tecnici/aula-multimediale/documenti/la-cultural-intelligence-nel-calcio/>

<https://www.figc.it/it/tecnici/aula-multimediale/documenti/le-competenze-comunicative-dell-allenatore-di-calcio/>

[https://www.iisdavinci.edu.it/images/2020/romanae/Filosofia%20del%20linguaggio\\_3.pdf](https://www.iisdavinci.edu.it/images/2020/romanae/Filosofia%20del%20linguaggio_3.pdf)

<https://www.iisdavinci.edu.it/images/2020/romanae/linguaggio.pdf>

<https://www.openstarts.units.it/bitstream/10077/3112/1/C.GAUCAN%20Tesi%20Dottorato%20Polotiche%20transfrontaliere%20per%20la%20vita%20quotidiana.pdf>

<https://www.psicologipsicoterapeutitorino.it/linguaggio-psicanalisi-freud-lacan/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/generativismo/>

## Ringraziamenti

*Un ringraziamento speciale alle mie famiglie "adoptive" dell'ultimo anno, in particolare a mio nipote Olsen, il quale ha vissuto con me tutte le fasi di questa esperienza, fornendomi supporto costante per l'intero arco temporale di sviluppo dell'elaborato; a mia sorella Maria e mio cognato Rocco; a mio fratello Antonio e mia cognata Caterina; a mia sorella Flora: è grazie al loro incondizionato sostegno se oggi sono riuscito a raggiungere questo traguardo.*

*Vorrei ringraziare il vero artefice di questo progetto, Prof. Accame, fonte inesauribile di conoscenza e di ispirazione. Oltre ad avermi guidato nella stesura di questo lavoro, mi ha trasmesso la passione e l'entusiasmo necessari affinché la tesi prendesse forma giorno dopo giorno. Indelebile rimarrà nella mia mente il giorno in cui mi ha accolto presso la sede del Settore Tecnico della FIGC, facendomi vivere le intense emozioni della passeggiata sull'erba dei campi di Covereiano.*

*Una dedica speciale a Federica che ogni giorno ha condiviso con me gioie, sofferenze, sacrifici e successi, senza voltarmi mai le spalle. L'affetto e il sostegno che mi ha dimostrato rendono questo traguardo ancora più prezioso.*

*Forse lui – ad onor del vero neppure io – non si è mai accorto della grandezza benefica della cosa, ma le sue convocazioni settimanali per le super sfide a padel si sono rivelate l'ossigeno indispensabile per la mia mente e per il mio corpo in un periodo così complesso. Grazie Mitte!*

*Come non essere riconoscente a Mr. Gallanti, colui che ha ricoperto la delicata funzione di mentore per l'intero periodo di studio che sto per concludere. Se ce l'ha fatta a sopportarmi per tutto questo tempo, possiamo definitivamente affermare che la sua pazienza è illimitata.*

*Last but not least, un ringraziamento molto sentito spetta di diritto a Daniela e Claudio, la cliente ed il capo che tutti sogniamo di avere. È anche grazie alle loro qualità umane e di comprensione altrui che si sono venute a creare le circostanze ideali per la buona riuscita di questa tesi.*