

Roberto Mauri
M. Rossella Graziano

Società sportiva e comunicazione

*Spunti per
restare in partita*

6



edizioni la meridiana

Roberto Mauri
M. Rossella Graziano

Società sportiva e comunicazione

Spunti per restare in partita

Indice

Introduzione

Respirare e far respirare buona aria sportiva	7
Trasmettere messaggi interessanti con stile ed efficacia	11
Tra il dire e il fare: a che punto comunicativo siete?	19
Sviluppare strategie comunicative efficaci in società sportiva	39
La comunicazione interna: costruire identità associativa	45
La comunicazione nei momenti di crisi ed emergenza	49
Per concludere: <i>comunicando s'impara</i>	55

Introduzione

Respirare e far respirare buona aria sportiva

Comunicare, lo sappiamo, è vitale, a tutti i livelli: lo è per gli individui come per i gruppi, per le comunità quanto per le organizzazioni.

Oltre che vitale, comunicare è inevitabile: come è impossibile non respirare, così è impossibile non comunicare. Chi non respira, muore; chi non comunica, muore.

Comunicare è naturale: nessuno ci ha insegnato a respirare, lo facciamo da quando siamo nati. Allo stesso modo nessuno ci ha insegnato a comunicare, lo facciamo da quando siamo nati.

Anche, forse soprattutto, in ambito sportivo – inteso sia come pratica agonistica che come realtà associativa – comunicare è naturale, vitale e inevitabile. Possiamo affermare che oggi, in un certo senso, lo sport è comunicazione tanto quanto prestazione.

Lo sanno bene le aziende e gli esperti di marketing: lo sport è l'unico tra i diversi media che trasmetta valori ed emozioni per se stesso, senza bisogno di attingere a elementi esterni al proprio mondo. Non ha bisogno di spettacolo, essendo esso stesso spettacolare; non richiede effetti speciali, ma li crea; non ha bisogno di coinvolgimento ma lo produce.

Lo sport appartiene a tutti gli effetti ai cosiddetti *new media*, essendo di per sé un “canale tematico” di primaria importanza, in grado di raggiungere individui e gruppi sociali in modo assai più pervasivo rispetto ad altri tradizionali media.

L'importanza e l'impatto dello sport nel contesto sociale e culturale di oggi rende evidente che comunicare bene e saper ben comunicare il messaggio sportivo è un compito che non riguarda solo i livelli sportivi superiori ma coinvolge direttamente le realtà e le aggregazioni sportive di base. Infatti più si è “piccoli e fragili” più è necessario sviluppare buone strategie di sopravvivenza, più la comunicazione sportiva può fare la differenza.

Qualcuno ritiene che lo sport, essendo comunemente ritenuto un valore, sia naturalmente incline a comunicare valori. In realtà non è così: non è vero che lo sport sia sempre una realtà positiva. Al contrario molto dipende da come lo si vive e propone; allo stesso modo non è vero che lo sport trasmette sempre messaggi positivi, al contrario molto dipende dalla qualità e dalle scelte nel modo di comunicarlo.

Come l'aria pulita, la buona comunicazione sportiva-associativa fa respirare e star bene, ossigena la mente e purifica il cuore. La cattiva comunicazione, per contro, introduce tossine e produce tossicità nell'ambiente: fa tossire, fa ammalare, fa intristire.

Se infatti l'aria/comunicazione che respiriamo/trasmettiamo è cattiva, finisce che gli individui e le organizzazioni si intossicano, e a volte si ammalano.

Ma quando la comunicazione è buona, allora si vede e si sente che l'organismo-società sportiva respira e ispira buone relazioni, ai vari livelli: allora ci si rende conto di "aver fiato" per andare, giocare, cambiare.

Benché siano fenomeni spontanei e spesso inconsapevoli, l'esperienza comune mostra che saper ben respirare, come comunicare bene, è cosa che si impara, richiedendo volontà ed esercizio: ogni volta che nelle società sportive si riesce a comunicare bene si diventa più forti, sani e dinamici.

Essendo impossibile evitare di comunicare, non c'è via di mezzo: se la comunicazione non è buona, ovvero ben impostata e guidata, essa diventa subito cattiva, si trasforma in un elemento tossico che intossica il lavoro associativo, le relazioni tra i responsabili, i rapporti con gli utenti e l'opinione pubblica locale.

A volte, presi dall'abitudine e dalle tante cose da fare, non ci rendiamo conto subito che l'aria comunicativa che respiriamo è viziata o di scarsa qualità. Altre volte ci accorgiamo della "brutta aria" che si respira ma tendiamo a ricercare la causa in altro, nella cattiva organizzazione o nella scarsità di risorse, mentre invece dovremmo "aprire le finestre" e purificare i messaggi che scambiamo dentro e fuori l'associazione.

Se comunicare è naturale, comunicare bene è invece frutto di apprendimento ed esercizio, sapendo che la buona comunicazione rappresenta una leva strategica indispensabile, sia sul *versante esterno*, per la diffusione della dimensione formativa e ricreativa dello sport, sia sul *versante interno*, nel

garantire il rafforzamento delle identità associativa e societaria e il miglioramento dei processi e delle relazioni.

Se è vero che tutti gli individui e le organizzazioni comunicano, non tutti lo fanno con la stessa qualità, stile ed efficacia.

Il problema dunque non è comunicare, dato che siamo obbligati a farlo, ma comunicare bene ovvero dirigere i messaggi giusti nel modo giusto.

Viene spontaneo allora chiedersi: quali messaggi trasmettiamo?

Questo *Quaderno* vuole rafforzare la sensibilità e le competenze comunicative nell'affrontare il delicato ma strategico compito di dirigere i messaggi dentro e fuori l'associazione o società sportiva cui si appartiene.

Nelle pagine seguenti troverete materiale per approfondire il tema e schede di lavoro per esercitarvi a diventare sempre più consapevoli, bravi ed efficaci comunicatori per gli altri, a vantaggio di tutti.

Trasmettere messaggi interessanti con stile ed efficacia

Il 10 dicembre del 2013, nello stadio “Soccer City” di Soweto, alla periferia di Johannesburg, i grandi del mondo si riuniscono in occasione del *memorial* dedicato a Nelson Mandela.

La cerimonia è blindatissima: decine di guardie armate sono state piazzate a tutela dei 91 capi di stato che rendono omaggio al padre della lotta all'*apartheid*. Le misure di sicurezza sono così restrittive da aver lasciato all'esterno anche parte degli uomini deputati alla scorta.

Alla commemorazione in onore di Nelson Mandela c'è anche un interprete del linguaggio dei segni che, in piedi a fianco di importanti personaggi che si succedono al microfono traduce simultaneamente il loro interventi. Peccato, però, che nessuno si accorge si tratti di un falso interprete della lingua dei segni, che per tutto il tempo si è esibito in gesti senza alcun significato. “Stava muovendo le mani, ma non c'era nessun significato” in quello che stava mostrando, avrebbe denunciato in seguito il direttore della Federazione dei sordi del Sudafrica.

Lo sconcertante episodio sopra riportato ci aiuta a cogliere e comprendere alcuni aspetti fondamentali legati alla comunicazione che un dirigente sportivo deve conoscere per gestirli al meglio:

Consapevolezza: avere sempre uno sguardo attento a quello che succede intorno e ai messaggi che arrivano ai nostri interlocutori.

Autenticità: essere sempre “veri” e non finti comunicatori che inquinano il clima di fiducia e stima gli uni verso gli altri.

Coerenza: ricordarsi che si comunica soprattutto con i comportamenti e che ciascun ruolo espone a una visibilità che si estende anche al di fuori dei momenti ufficiali.

Come per il falso interprete sfuggito agli imponenti controlli, talvolta anche nella comunicazione attivata dalle società sportive si verificano situazioni che, pur svolgendosi sotto gli occhi di tutti, vengono sottovalutate o tenute troppo sullo sfondo.

Nella maggior parte dai casi vengono lette come incomprensioni di poco conto, che si tende a lasciare “spegnere” naturalmente, senza considerare che la mancanza di chiarimenti “inquina l’aria” che si respira.

Ci sono certamente situazioni che vanno lasciate decantare, ma un buon dirigente, capace di tirar fuori dal gruppo il meglio attraverso relazioni positive, può aiutare i propri collaboratori a mantenere e migliorare la stima reciproca attraverso uno stile comunicativo che salvaguardi e promuova:

- la *chiarezza* nell’esprimere la propria posizione;
- il *coraggio* di dissentire manifestando le proprie perplessità;
- l’*umiltà* di accettare punti di vista diversi dal proprio.

Attraverso una sana comunicazione che non elude il conflitto, ma lo governa con chiarezza, coraggio e umiltà, un dirigente sportivo si accerta che idee, opinioni ed esperienze diventino patrimonio comune e non oggetto di scontri e controversie o peggio malumori che covano per lungo tempo.

Essere in grado di gestire una buona comunicazione all’interno della società o all’interno di organismi sportivi impone un’altra importante attenzione: l’*autenticità*. Fingere di essere diversi e tentare di apparire secondo modalità che non ci appartengono, è un modo fortemente inquinante rispetto alla comunicazione interna ed esterna di qualunque associazione.

L’aspetto più significativo è che la mancanza di autenticità nella comunicazione è immediatamente percepita, finendo per confondere l’interlocutore e ponendolo di fronte a due scelte:

- a) subordinazione ovvero accettazione passiva di una comunicazione finta;
- b) derisione ovvero dileggio di chi sta comunicando.

Un dirigente efficace deve “vigilare” sulla propria autenticità comunicativa e verificare attraverso i *feedback* dei propri collaboratori di non perdere autenticità nelle proprie azioni e comunicazioni.

Non sempre è facile ascoltare critiche, perché spesso vengono percepite come attacchi personali.

Come nella fiaba de *Il vestito nuovo dell'imperatore*, un dirigente incapace di accettare critiche e consigli, induce chi lo circonda a fingere apprezzamenti e complimenti che inquinano il clima di schiettezza e mutuo aiuto fondamentale nella vita della società sportiva e degli organismi associativi territoriali.

Porsi in ascolto degli altri e confrontarsi con chi collabora non è l'unico modo per rendersi conto dell'efficacia della propria comunicazione e della sua salvaguardia. L'altro aspetto fondamentale da tenere presente è la coerenza tra azioni e intenzioni, forse la leva più potente della comunicazione associativa, quella che traduce in azioni le buone intenzioni e trasforma un buon dirigente in un testimone credibile.

L'overdose di esposizione mediatica cui si è tutti quotidianamente sottoposti attraverso i *social network*, se da un canto espande la possibilità di raggiungere più interlocutori, dall'altro amplifica esponenzialmente la visibilità di ciascuno. Per chi ricopre un ruolo, assume un incarico, esercita un mandato, questa esposizione acquisisce particolare importanza perché si estende anche ai momenti non ufficiali.

Dichiarare alcuni principi e non metterli in atto o assumere comportamenti non coerenti con i valori associativi sono rischi sui quali ciascun dirigente sportivo è chiamato a vigilare per comunicare bene sia sul versante interno che sul versante esterno, per così garantire il rafforzamento della identità associativa.

Meglio assertivi

La scelta migliore è quella di adottare un atteggiamento e uno *stile assertivo*, che consiste nella capacità di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie opinioni ed emozioni, senza tuttavia offendere né aggredire l'interlocutore. Essere assertivi non significa dunque pretendere che le proprie ragioni siano migliori di quelle altrui o "non arrendersi mai" alle posizioni diverse dalle proprie. Non significa nemmeno assumere atteggiamenti dominanti o servirsi di trucchi per manipolare comunicativamente gli altri. Al contrario, lo stile assertivo implica la capacità di ascolto attivo, empatia e rispetto, tanto nel linguaggio verbale che nel linguaggio del corpo, nelle parole che scegliamo e nei gesti e nelle espressioni non verbali che usiamo.

Un classico esempio è quello della stretta di mano, che può favorire o ostacolare l'incontro prima ancora di iniziare: una stretta di mano "molle",

flaccida, può infatti minare la credibilità alla comunicazione tanto quanto un modo di esprimersi poco vigoroso.

Adottare e sviluppare uno stile comunicativo assertivo, sia nel contatto diretto che nello scrivere significa:

- esprimere, in modo diretto ma non aggressivo, ciò che si vuole, ciò che si sente di dover dire, ma non a scapito degli altri;
- essere disposti a negoziare e ad accettare ragionevoli compromessi o soluzioni alternative;
- essere determinati a farsi ascoltare, ripetendo se necessario i punti per noi rilevanti;
- essere consapevoli di meritare rispetto e comportarsi di conseguenza, riconoscendo all'altro il medesimo diritto;
- dimostrare di avere un obiettivo.

Ne vale la pena: l'assertività è un modo di essere onesti verso se stessi e gli altri.

Comunicare per trasmettere buoni messaggi

Osserviamo il disegno qui sotto: è assai probabile che la nostra attenzione sia attirata dal triangolo nero al centro del quadro.

Tuttavia, se ci fate caso, il triangolo che vediamo non esiste in quanto tale, ma è il prodotto della posizione delle altre tre figure e del contrasto di colore. L'effetto che si crea è quella di una figura in primo piano (il triangolo appunto) rispetto allo sfondo.

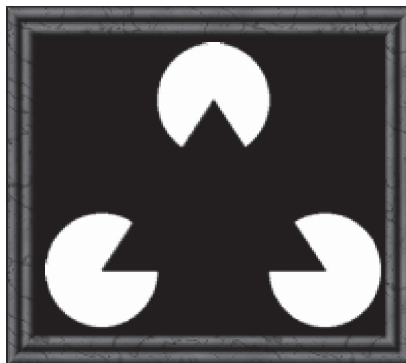


Fig. 1 - *Informazione, notizia, messaggio*

Possiamo considerare le tre figure bianche come le “informazioni”, che diventano “notizia” aggiungendo la cornice e il fondo nero. Il messaggio è invece proprio il triangolo ovvero la proposta visiva che dà senso all’immagine: benché il triangolo sia il frutto dell’interpretazione che diamo all’immagine, esso ne rappresenta l’elemento più importante.

Un’esperienza analoga avviene con la comunicazione: l’effetto più rilevante, quello che davvero ci colpisce e a cui prestiamo attenzione è il messaggio, che tuttavia non esiste di per sé ma è il frutto dell’azione di informazioni e notizie. Gli esperti in materia fanno notare che nella comunicazione sono presenti tre livelli, che influiscono in modo e a livelli diversi sulle persone:

1. il livello base è quello dell’*informazione*, che agisce soprattutto a livello cognitivo ovvero modifica le nostre conoscenze, il modo di ragionare e vedere le cose.
2. Quando le diverse informazioni vengono collegate tra loro, si sale di livello e si ha una *notizia* ovvero una micro storia o racconto. La valenza cognitiva si integra con quella affettiva: la notizia, più che l’informazione pura e semplice, ci coinvolge, ci muove delle emozioni, ci fa prendere delle posizioni, ci obbliga a uscire dalla neutralità.
3. A un livello ulteriore si hanno i *messaggi*, ancora più ricchi di significato rispetto alle notizie, in quanto producono degli effetti pragmatici ovvero sul modo di agire, sulle scelte di comportamento. Il messaggio, infatti, si caratterizza per contenere – in modo più o meno esplicito – un’offerta, una proposta che il mittente trasmette a un destinatario che lo sollecita a una risposta.

I messaggi, a differenza delle informazioni e delle notizie che fanno riferimento a fatti o esperienze, non si vedono e non si toccano. I messaggi, infatti, non riguardano fatti o eventi, ma il senso di quei fatti o eventi ovvero la loro interpretazione.

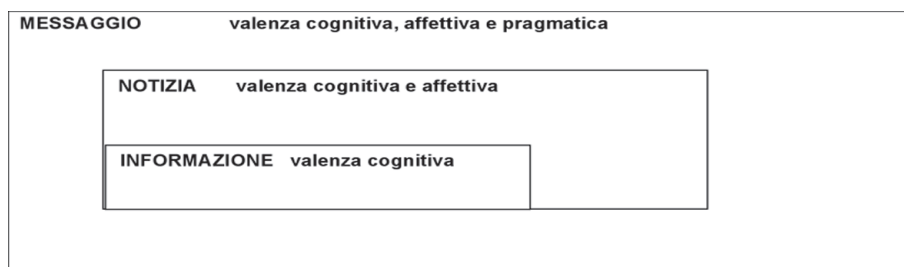


Fig. 2 - I tre livelli della comunicazione

Perché prestare così tanta attenzione ai messaggi e non solo all'informazione?
Per due importanti ragioni:

- a) perché le persone non reagiscono tanto alle informazioni ma ai messaggi in esse contenuti ovvero *cercano il senso* e quale significato hanno i dati e le notizie ricevuti;
- b) perché è soprattutto attraverso i messaggi che possiamo e riusciamo ad *entrare in relazione* con gli altri in modo significativo.

Questo è lo scopo ultimo dei messaggi trasmessi in modo efficace: entrare in relazione con l'altro e con la realtà, e in questo modo offrire ulteriori o talvolta nuove o migliori opportunità.

Trasmettere messaggi è più che informare. Il messaggio è il fine ultimo della comunicazione, molto più ricco e complesso del trasmettere informazioni. L'informazione è un aspetto della comunicazione, ma non la esaurisce. Un'associazione che si limitasse a informare è come un organismo che respira al minimo, non a pieni polmoni.

La comunicazione di una società sportiva non può mai limitarsi a informare circa attività e risultati agonistici, ma persegue un obiettivo più ampio e importante: cercare di cogliere e valorizzare i fermenti del mondo sportivo ed *evidenziare il suo contributo formativo, aggregativo e partecipativo* per le persone, il territorio e le comunità di riferimento.

Il messaggio è una proposta

Quando un messaggio è efficace?

L'efficacia dei messaggi dipende da quello che gli altri recepiscono più che dalle nostre buone intenzioni. I messaggi efficaci non devono essere pensati per noi ma per i nostri destinatari.

Un bel video promozionale mostra un cieco che chiede offerte lungo la strada, aiutandosi con un cartello su cui è scritto: "Sono cieco. Aiutatemi per favore"; ma senza particolare successo. Un passante nota la scena, si avvicina e modifica il cartello, scrivendo: "È una giornata stupenda, e non posso vederla". Da quel momento le offerte iniziano ad aumentare.

Come mai? Perché nel primo caso la comunicazione è relativa al problema, nel secondo è centrato sui destinatari, coinvolgendoli. Non sono cambiate le informazioni, ma il messaggio, toccando l'immaginazione dei passanti, raggiunge l'obiettivo sperato: ricevere offerte.

L'efficacia della comunicazione e soprattutto dei messaggi consiste soprattutto negli effetti che essi producono, che in molti casi corrispondono ai risultati che si ottengono. Come accennato i messaggi sono "proposte", un invito all'azione.

Il criterio chiave per verificare se i messaggi trasmessi sono stati efficaci è far fare qualcosa ai destinatari ovvero stimolarli a qualche tipo di comportamento osservabile. Quali sono gli obiettivi che vi state ponendo nel trasmettere quel messaggio? Volete che le persone vengano a un incontro? Oppure che si rendano disponibili per un'iniziativa? Che si iscrivano a qualche evento sportivo?

Formulate l'obiettivo in base alla risposta desiderata e strutturate la vostra comunicazione e relativi messaggi in funzione di esso.

In sintesi, siamo efficaci quando il messaggio:

- intrattiene chi ascolta;
- ha contenuti memorabili;
- muove emozioni facendo identificare;
- genera appartenenza (e voglia di lasciarsi coinvolgere);
- aiuta la comprensione di eventi complessi;
- protegge i confini o sprona a superarli;
- produce l'esperienza di "lasciarsi andare".

Ricordate: non tentate di comunicare qualcosa a cui non siete davvero interessati o in cui non credete. Non s'interesseranno e non ci crederanno neanche i vostri interlocutori.

I *Quaderni di formazione sportiva* sono la nuova collana curata dalla Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano dedicata agli educatori, operatori e realtà associative di base impegnate a promuovere la cultura, i valori e la pratica sportiva sul territorio.

La collana intende offrire stimoli di riflessione e strumenti di aggiornamento sui temi più caldi e le principali sfide dello scenario sportivo attuale.

Ogni *Quaderno* presenta con uno stile agile e concreto un aspetto specifico dell'esperienza sportiva, così da essere facilmente assimilabile e utilizzabile dalle diverse figure di responsabili associativi come pure nella diretta pratica sportiva.

I testi sono inoltre particolarmente utili quali materiali didattici e di riferimento per eventi, seminari, corsi e altre iniziative formative promosse sul territorio.

Per una società sportiva la gestione della comunicazione è vitale: oggi, infatti, lo sport è comunicazione tanto quanto prestazione agonistica.

Saper ben comunicare il messaggio sportivo è un compito che non riguarda solo i livelli sportivi superiori ma coinvolge direttamente le realtà e le aggregazioni sportive di base.

Più infatti si è 'piccoli' e 'fragili' più è necessario sviluppare buone strategie di sopravvivenza, e più la comunicazione sportiva può fare la differenza.

Si tratta di una sensibilità e obiettivo di tutta la realtà associativa, frutto di apprendimento ed esercizio.

Questo Quaderno vuole rafforzare la sensibilità e le competenze comunicative nell'affrontare il delicato ma strategico compito di dirigere i messaggi sia sul versante esterno alla Società sportiva, per valorizzare la sua presenza sul territorio, sia sul versante interno, per rafforzare l'identità associativa e migliorare efficienza e qualità delle relazioni.

Il testo intende essere strumento di stimolo e aiuto proponendo spunti e soprattutto materiale (schede di lavoro ed esercizi) perché tutti, dai dirigenti ai semplici collaboratori, sappiano ben giocare la partita della comunicazione sportiva e associativa.

Roberto Mauri

Psicologo e formatore, esperto in processi di comunicazione interpersonale, coordina il Team Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano. Ha condotto numerosi incontri e stage di aggiornamento per dirigenti e responsabili sportivi. Nella collana *Quaderni di formazione sportiva* edita dalle "edizioni la meridiana" ha già pubblicato *Dirigere per gli altri. Come guidare i collaboratori sportivi* e *Allenatori-genitori. Percorsi di alleanza possibile* (con G. Basso).

Maria Rossella Graziano

Vive a Caltagirone dove insegna. Componente del Team Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano, si occupa di promozione e comunicazione.

Ha co-diretto la Scuola Nazionale Educatori Sportivi curando il settore dell'Animazione sportiva e dal 2010 scrive su APS-on line. Ha pubblicato con edizione Aranblu *Fantagiocando: itinerari di attività ludico-motoria per bambini dai 3 ai 10 anni* (1999).

euro 6,00 (I.i.)

ISBN 978-88-6153-483-4



9788861534834