

# Il Delegato Tecnico No Stadia: regista e attore tra autorità e autorevolezza

*Dott.ssa Maria Cristina Petralia*

Psicologa

Assegnista di ricerca in Psicologia Clinica,

Università degli Studi di Messina

E-mail: [m.cristinapetralia@gmail.com](mailto:m.cristinapetralia@gmail.com)

Cell.: 3491556463

# Psicologia arbitrale

LEADERSHIP e AUTOREVOLEZZA

# LA PSICOLOGIA DEL GIUDICE

- Prima e durante il corso di una gara, il delegato tecnico si trova a dover prendere costantemente **decisioni importanti** che possono ripercuotersi solo sull'andamento della manifestazioni.





- È quindi indispensabile che la figura del direttore di gara abbia in primis **buone competenze relazionali e comunicative**, che permettano una gestione efficace dei possibili conflitti, creando fin dall'inizio un buon clima in campo. Il profilo del "buon" delegato tecnico non può quindi prescindere dalle seguenti caratteristiche:

**conoscenza del regolamento**

**capacità relazionali e comunicative**

**competenze psicologiche**

# CARATTERISTICHE DEL RUOLO



LEADERSHIP

CORAGGIO

CAPACITÀ DI  
PRENDERE  
DECISIONI

CONTROLLO  
EMOTIVITÀ

COMUNICARE LA  
DECISIONE

# LEADERSHIP

- Con **leadership**, in italiano **direzione** o **comando** o **guida**, si intende il rapporto di colui che in una struttura sociale organizzata occupa la posizione più elevata, nell'interazione col resto del gruppo.
- Tale figura viene generalmente definita **capo** o **guida** o **leader**



# LEADERSHIP

- NATURALEZZA;
- AUTOREVOLEZZA;
- IL RUOLO DEL LEADER E' RICONOSCIUTO E NON IMPOSTO;
- SAPERE DI ESSERE LEADER!

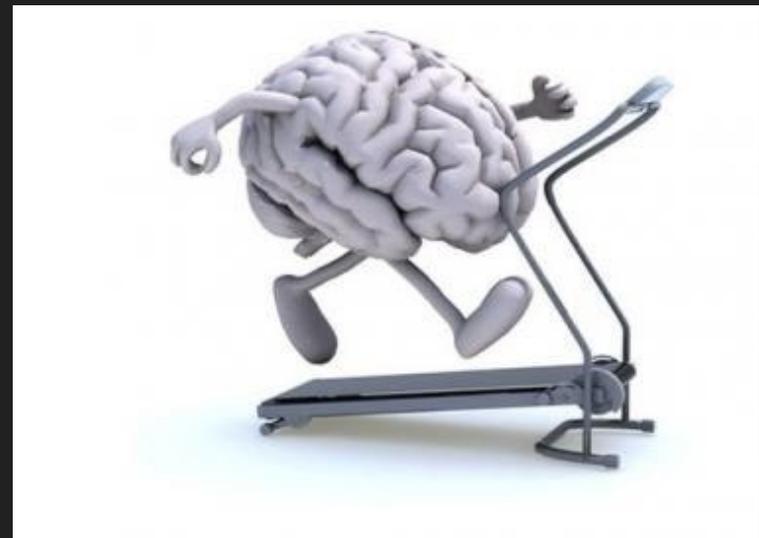


# È in grado di migliorare il clima lavorativo

- Oggi, il leader non è chi dà ordini perentori ai propri collaboratori e resta in attesa dei risultati, bensì **chi coordina le attività, definisce obiettivi, priorità, compiti e scadenze, lasciando che il team lavori in modo indipendente in un clima di fiducia reciproca.**
- In una metafora sportiva, il leader è l'allenatore che con passione favorisce lo sviluppo delle persone, più che dei giocatori, e prova soddisfazione quando il suo gruppo di lavoro riesce a raggiungere i risultati desiderati.
- Il leader è colui che riesce a far sì che i collaboratori siano motivati e abbiano fiducia in sé e nel lavoro che svolgono, perché percepiscono il supporto *energizzante* del leader e sono stimolati a contribuire al successo dell'intera organizzazione.

# È in grado di formare i futuri leader

- In un contesto un solo leader non basta, per questo dovrebbero essere formate continuamente le persone, per fare in modo che si assumano maggiori responsabilità e lavorino sullo sviluppo in prospettiva futura.
- La leadership comprende anche la capacità di selezionare talenti, ispirarli e lasciarli esprimere al meglio, senza avere timore che abbiano successo.



# Ha un atteggiamento positivo

- La leadership è la capacità di vedere il problema ed esserne la soluzione, anche correndo dei rischi.
- È più che normale che si alternino momenti negativi e positivi nel mondo del lavoro; proprio per questo è indispensabile la presenza di un leader carismatico che tenga le redini e sappia guardare avanti con il giusto ottimismo, per il bene del gruppo.
- Mantenere alto il morale del team è uno dei suoi compiti fondamentali, anche se a volte significa ammettere una sconfitta e quindi mettere da parte l'orgoglio.

# Stili e modelli di leadership

Ogni manager può avere il suo stile del tutto personale e definire la strategia del gruppo di lavoro di conseguenza.

- **Coercitivo:** il leader pretende obbedienza immediata
- **Autorevole:** il leader cerca di mobilitare i collaboratori verso una *vision*
- **Affiliativo:** il leader crea armonia nel gruppo grazie al coinvolgimento emotivo
- **Democratico:** il leader ottiene consensi rendendo i collaboratori partecipi delle decisioni
- **Battistrada:** il leader si aspetta indipendenza ed eccellenza
- **Coaching:** il leader che investe sullo sviluppo futuro delle proprie persone
- **Burocratico:** il leader è attento al rispetto delle regole e delle gerarchie
- **Carismatico:** il leader motiva, ispira e genera entusiasmo nel team
- **Collaborativo:** il leader cerca di andare incontro ai bisogni del gruppo di lavoro
- **Transazionale:** il leader si aspetta molto da se stesso e dagli altri

# Conosce le sue potenzialità e quelle del team di lavoro

- Una leadership efficace punta a centrare i traguardi, ma fa in modo che sia l'intero gruppo di lavoro a contribuire ai risultati: per fare ciò occorre incontrare ciascun membro del team, stabilire gli obiettivi individuali e fare in modo che siano allineati a quelli organizzativi.
- Non si tratta di un compito semplice, perché presuppone una conoscenza profonda delle capacità individuali, le prospettive e le motivazioni che spingono ciascuno a dare il massimo sul lavoro.
- Quando il leader riesce a supportare ognuno nel raggiungimento degli obiettivi, sta contribuendo alla riuscita del gruppo stesso



# 8 qualità fondamentali in un leader

- Condividere la propria visione
- Dare il buon esempio
- Mostrare integrità
- Motivare e ispirare
- Prendere decisioni difficili
- Riconoscere il successo
- Dare potere agli altri
- Comunicare in modo efficace

# Condividere la propria visione



- Un buon leader deve avere ben chiaro l'obiettivo, le modalità per raggiungerlo e che cosa significa avere successo.
- È in grado di trasmettere la propria visione in modo chiaro e appassionato, assicurandosi che i membri del team capiscano come il loro contributo concorre al raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi.

# Dare il buon esempio

- Un vero leader sa che il modo migliore per ottenere credibilità e guadagnarsi il rispetto degli altri è quello di dare il buon esempio. Il loro comportamento deve essere d'ispirazione per le azioni altrui.



Far seguire i fatti alle parole aiuta a creare fiducia e rende i membri del team più disposti a seguire l'esempio positivo.

# Mostrare integrità

- Un leader che possiede integrità attinge ai propri valori come a una guida nelle decisioni, nel comportamento e nelle relazioni con gli altri. Sono sicuri di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato e sono rispettati per la loro sincerità e coerenza.
- Hanno un carattere forte, mantengono le promesse e comunicano in modo aperto, onesto e diretto con gli altri. Chi dimostra la propria integrità attraverso le azioni quotidiane ottiene lealtà, fiducia e rispetto dai propri dipendenti.

# Motivare e ispirare

- I veri leader guidano il loro team con passione, entusiasmo, ispirazione e motivazione. **Investono tempo nelle persone per determinare i loro punti di forza, bisogni e priorità.** In questo modo i leader, oltre a farle sentire importanti, riescono a capire quale sia il modo migliore per motivarle.
- Sottolineano continuamente come i loro sforzi stiano facendo la differenza, e incoraggiano lo sviluppo delle loro potenzialità con obiettivi e sfide significativi.

# Prendere decisioni difficili

- L'abilità di prendere decisioni veloci e difficili avendo a disposizione un numero d'informazioni limitate è cruciale.
- Quando si trova davanti a una decisione difficile, il vero leader stabilisce prima di tutto cosa vuole ottenere.
- Considera le probabili conseguenze di ogni decisione e ogni possibile alternativa. Prende la sua decisione finale con convinzione, se ne assume la responsabilità e la porta a termine.

# Riconoscere il successo

- Riconoscere frequentemente e sistematicamente i risultati ottenuti è una delle caratteristiche di maggiore forza che un manager può avere.
- Le persone hanno bisogno di sapere che il loro lavoro sarà valorizzato e apprezzato affinché possano impegnarsi e contribuire al meglio. Trovate il modo di gratificare i risultati del vostro team, anche attraverso un semplice “ben fatto”: oltre a sollevare il morale, li motiverete a continuare a dare il meglio.

# Dare potere agli altri

- I grandi leader sanno che le persone, perché possano dare il meglio, hanno bisogno di sentire il lavoro come proprio e di credere che quello che stanno facendo sia importante.
- I veri leader sanno comunicare obiettivi e scadenze chiari ai membri del loro team e lasciano loro l'autonomia e il potere di decidere come svolgere il lavoro. Li stimolano con alte aspettative e li incoraggiano a essere creativi e innovativi.

# Comunicare in modo efficace



- L'abilità di comunicare in modo chiaro, conciso e diplomatico è una qualità imprescindibile per un leader. Comunicare non significa solo ascoltare gli altri attentamente e rispondere in modo appropriato.
- Vuol dire anche condividere informazioni di valore, fare domande intelligenti, fornire stimoli e nuove idee, chiarire malintesi e formulare richieste chiare. I migliori leader usano il loro potere comunicativo anche per ispirare e motivare lo staff.

*“La ragione per cui abbiamo due orecchie  
ed una sola bocca è che dobbiamo  
ascoltare di più, parlare di meno.”*

*Zenone, filosofo greco*

# Tecniche di comunicazione

ASCOLTO ATTIVO – MESSAGGIO IO

# Comunicazione

- La **COMUNICAZIONE** è l'azione che ci permette di comunicare (mettere in comune), di entrare in relazione con gli altri allo scopo di trasmettere un **MESSAGGIO** o di far circolare un' **INFORMAZIONE** .
- La comunicazione è sempre bidirezionale.



- In una COMUNICAZIONE avremo:
  - 2 o più comunicanti (emittente e ricevente)
  - un messaggio
  - la formazione e l'interpretazione del messaggio (codifica e decodifica)
- Occorre distinguere tra **ricezione** del messaggio (il messaggio è stato trasmesso dall'emittente e ricevuto dal ricevente) e **comprensione** di un messaggio (il ricevente ha dato al messaggio lo stesso significato dell'emittente).



# Schema della comunicazione

di Jacobson

La comunicazione:

- è un fenomeno CIRCOLARE
- è un comportamento – così come ogni comportamento è comunicazione, e ogni comunicazione influenza il comportamento stesso



# FUNZIONI della comunicazione

- la **trasmissione di un informazione**;
- la **socializzazione** – acquisire e creare quel patrimonio comune di conoscenze e di idee, stimolando la discussione e il dialogo allo scopo di giungere ad un accordo
- la **motivazione** – per il perseguimento di obiettivi
- l'**educazione** – divulgazione del sapere
- la **promozione culturale** – diffusione di opere artistiche e culturali
- l'**integrazione** tra persone, gruppi e nazioni (ad es. gli accordi internazionali)

# I QUATTRO PRINCIPI

o **massime conversazionali**, che **Grice** (1978) rileva come essenziali per una conversazione efficace:

- – **quantità** : sii informativo quanto richiesto
- – **qualità** : sii sincero e ben fondato
- – **relazione** : sii pertinente
- – **modo** : sii chiaro e preciso, ossia fondamentale, essenziale

# REQUISITI PER UNA BUONA COMUNICAZIONE (Majello C., 1993)

- Conoscere il destinatari
- Usare canali di trasmissione appropriati, anche diversificati, per migliorare il contenuto dell'informazione
- Saper suscitare interesse, anche utilizzando nuovi stimoli
- Informare esaurientemente
- Ascoltare e valutare le reazioni del destinatario controllandone il feedback

# I «FALLIMENTI» DELLA COMUNICAZIONE.



Una comunicazione può fallire per diverse ragioni:

- **INCOMPRESIONE DEL SENSO:** non si conosce il significato di una parola o ci si fraintende sul senso, oppure la stessa parola può avere più significati
- **PERSONALITÀ DELL'INDIVIDUO:** contesto di vita e livello sociale influenzano moltissimo la comprensione attiva degli individui; occorre prestare attenzione alla percezione del Ricevente ed adattare il proprio modo di esprimersi e il proprio atteggiamento in funzione delle caratteristiche dell'interlocutore
- **RUMORE:** in linguistica si intende RUMORE tutto ciò che influisce, interferendo, sulla trasmissione del messaggio

# Le FORME dei fallimenti della comunicazione

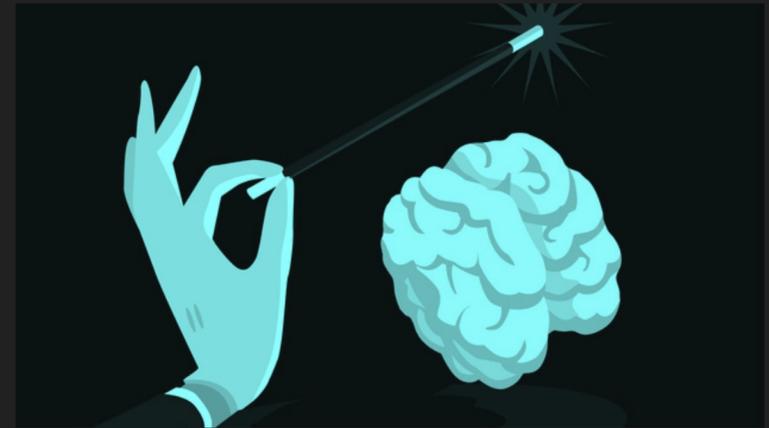
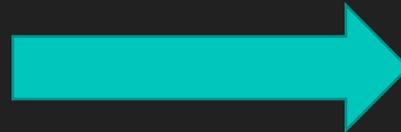
- **Malintesi** (cattiva comprensione) – si verifica uno scarto tra il senso reale e quello attribuito dal Ricevente, oppure viene dato un altro significato ad una parola-chiave.
- **Autismo** – è il ripiego su di sé che porta all'incapacità di comunicare con gli altri (una rottura di contatto patologica)
- **Ermetismo** – è il tentativo di fornire ad ogni espressione una visione personale, una concezione originale.
- **Dialogo tra sordi** – non c'è alcuna volontà di uscire dal proprio quadro di riferimento parlando con gli altri; i due sistemi utilizzati restano rigidi.
- **Distorsione del messaggio** nel corso della sua trasmissione

# COMUNICAZIONE E PERSUASIONE

## ASPETTI PSICOLOGICI DELLA PERSUASIONE

La **persuasione** si fonda su un'argomentazione strutturata in cui devono essere presi in considerazione anche gli aspetti affettivi di chi ascolta.

Due sono le variabili importanti:



l'**attenzione** (occorre attirare l'altro, fare in modo che ci presti ascolto)

la **comprensione** (occorre che l'altro comprenda, dando lo stesso significato alle mie parole)

# L'ASCOLTO ATTIVO

- dedicare attenzione a ciò che dice il nostro interlocutore è la base per uno scambio di informazioni.
- **È necessario ascoltare per poter comprendere il punto di vista altrui.**
- In questo modo prima comprendi il tuo interlocutore, le sue motivazioni e i suoi interessi e solo in seguito avanzi le tue richieste o proponi una soluzione.

- **L'ascolto attivo** è un modo di ascoltare ciò che ci viene detto con uno sforzo intenzionale **per capire il punto di vista altrui**. **Lo scopo è comprendere il punto di vista, le motivazioni, i pensieri e le aspettative** degli altri, sospendendo qualsiasi giudizio.
- Per fare questo serve appunto uno *sforzo attivo* che differenzia questo ascolto dal semplice ascoltare in silenzio. Questo sforzo è anche necessario per mantenere **un atteggiamento aperto, imparziale e non giudicante**.
- L'ascolto attivo infatti prevede un **silenzio attento alternato a domande, riformulazioni e altri interventi** finalizzati a far continuare a parlare l'altra persona e a *empatizzare* con lui.

# GLI EFFETTI DELL'ASCOLTO ATTIVO

Come vi sentireste se quando parlate di un problema e veniste subito interrotti da qualcuno che ha già la soluzione?

- Il messaggio che viene **viene percepito** in mancanza di un vero ascolto attivo è semplice: **'non mi interessi'** oppure **'io (dei tuoi problemi) ne so più di te e quindi faresti meglio ad ascoltarmi!'**



- **Thomas Gordon** ha definito un approccio all'**ascolto attivo** in quattro parti:
- Ascolto passivo (silenzio)
- Accoglimento
- Inviti calorosi
- Ascolto riflessivo



# Ascolto riflessivo

- il vero nucleo dell'*ascolto attivo di Gordon* viene anche detto **ascolto riflessivo**.
- Lo scopo è restituire quello che ti viene detto ma con parole diverse.
- Questo permette di **verificare se abbiamo veramente capito ciò che ci è stato detto**. La persona riflettiamo **si sentirà ascoltata e compresa** e ciò permetterà di gettare le basi per un rapporto aperto, onesto e collaborativo.



# Messaggio Io come dire ciò che ci disturba



- Il "messaggio io" è una tecnica comunicativa che permette di esprimere i nostri bisogni in prima persona senza far sentire l'interlocutore colpevolizzato, predisponendolo meglio all'ascolto
- **Di solito accade che chi si lamenta lo fa in un modo che all'altro arriva come un'accusa, un giudizio, scatenando un atteggiamento di difesa o di contrattacco che porta a una chiusura o a un'escalation del conflitto.**
- tutte comunicazioni che iniziano con "Tu sei" e danno all'altro un'etichetta che interessa la persona nella sua totalità.

- **“messaggio io”, che ci permette invece di esprimerci in un modo che non fa sentire l’altro colpevolizzato e giudicato e che quindi lo induce più facilmente a prestarci ascolto e anche a riflettere sulle conseguenze delle sue azioni.**
- Il messaggio io è un modo di esprimersi in prima persona, manifestando i propri sentimenti, e fa parte di un metodo comunicativo elaborato dallo psicologo americano **Thomas Gordon** per favorire la comunicazione e la relazione tra individui.
- Il concetto chiave del *messaggio io* è: **“Io sento”, piuttosto che “Tu sei”**.

# Si costruisce attraverso quattro passaggi:

- 1. Quando tu... (e si descrive il comportamento che disturba, in modo concreto, specifico e circostanziato)
- 2. Io mi sento... (e si descrivono le proprie emozioni)
- 3. Perché... (e si descrive il motivo delle proprie emozioni)
- 4. E ti chiedo di... (e si descrive il comportamento desiderato)

# Ad esempio

- «Quando tu non mi ascolti mentre io ti parlo, io mi sento triste, perché penso di non essere importante, e ti chiedo perciò di ascoltarmi»; «Quando tu arrivi in ritardo alla riunione, io mi sento irritato, perché devo spiegare tutto da capo, e ti chiedo d'ora in poi di essere puntuale»;

# Perché la comunicazione serve al DT?

- Saper comunicare è una peculiarità del leader,;
- La comunicazione è uno degli strumenti che permette di giungere a occupare un ruolo di autorevolezza
- Saper maneggiare le tecniche di comunicazione, permette una visione del contesto più lucida **indispensabile per cercare di raggiungere gli obiettivi**

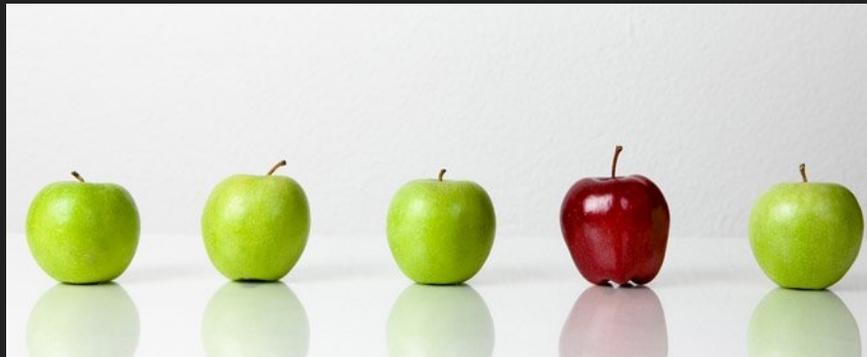


# Il ruolo del delegato tecnico

○ Ciò che serve mantenere sempre chiaro in mente, è che:

**il ruolo del delegato tecnico non è quello di esercitare un «comando autoritario»**

**bensì quello di esercitare una «funzione autorevole» affinché il REGOLAMENTO VENGA RISPETTATO**



# IL DT E IL REGOLAMENTO TECNICO

- Il primo attore a dover sottostare al RTI è proprio il DT
- Essere la legge e fare rispettare la legge sono due aspetti ben distinti



## Essere la legge

- È persecutorio
- Esercita prepotenza
- È autoritario
- Accende i conflitti

## Far rispettare la legge

- È disangosciate
- Predispongono all'apertura
- È autorevole
- Appianna i conflitti

# Essere Delegato Tecnico significa:

Incarnare la legge, il regolamento, in quanto strumento di tale funzione,

ma al tempo stesso esservi sottoposto così come il resto degli attori in gioco;

Significa esserne testimone



Il rispetto di tale funzione  
determina il rispetto per l'altro

Il ché significa concedere all'altro  
la possibilità di esprimere  
la propria singolarità,  
il proprio modo di essere ed esprimersi  
all'interno di una cornice ben definita  
ed eticamente valida



# Grazie per l'attenzione!

E-mail: [m.cristinapetralia@gmail.com](mailto:m.cristinapetralia@gmail.com)  
Cell.: 3491556463

*Dott.ssa Maria Cristina Petralia*  
Psicologa  
Assegnista di ricerca in Psicologia Clinica,  
Università degli Studi di Messina