



# Il Giornale Italiano di psicologia dello sport

ilGIPS

Organo ufficiale dell'ASSOCIAZIONE ITALIANA PSICOLOGIA DELLO SPORT

**NUMERO 10** - gennaio/aprile - 2011



Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003  
(conv. in L. 27/02/2004 n.46) art. 1, comma 1, DCB PERUGIA

# sommario

Pubblicazione quadrimestrale

## summary

### Ricerche

**3**

Silvia Colotti, Lucia Francolini  
**L'allenatore nel calcio giovanile:  
leadership e intelligenza emotiva**

### Ricerche

**13**

Roberta De Pero, Laura Capranica e Maria Francesca Piacentini  
**L'ansia nella competizione di TeamGym**

### Ricerche

**20**

Alessandro Pezzoli, Elena Cristofori, Giuseppe Vercelli e Claudia Gambarino  
**La comunicazione nello sport della vela: area di cono-  
scenza, processo o prodotto di progetto?  
Il caso studio di un Weather Team in un Challenger  
di Coppa America**

### Ricerche

**28**

Emanuela Rabaglietti, Monica Liubicich, Martina Peroni, Antonella Privizzini e Silvia Ciairano  
**L'anziano nell'ombra: attività motoria e musicoterapia  
come importanti fattori per contrastare l'aggravamento  
degli anziani affetti da Alzheimer**

### Ricerche

**34**

Silvia Scotto di Luzio, Fortuna Procentese  
**Benessere in adolescenza: lo sport come fattore di  
protezione dai comportamenti a rischio nelle  
comunità locali**

### Ricerche

**42**

Francesca Vitali  
**Recupero e prevenzione dell'infortunio sportivo:  
una ricerca sul contributo della pratica mentale (imagery)**

# La comunicazione nello sport della vela: area di conoscenza, processo o prodotto di progetto? Il caso studio di un Weather Team in un Challenger di Coppa America

Alessandro Pezzoli\*/\*\*\*, Elena Cristofori\*\*/\*\*\*, Giuseppe Vercelli\*\* e Claudia Gambarino\*\*

\* Dipartimento di Idraulica Trasporti e Infrastrutture Civili, Politecnico di Torino

\*\* Unità Operativa PsicoSport - Centro Ricerche Scienze Motorie, SUISM - Università di Torino

\*\*\* Linea di Ricerca MeteoSport, Unità Operativa PsicoSport - Centro Ricerche Scienze Motorie, SUISM - Università di Torino

## Riassunto

In questo articolo è presentato il legame fondamentale che esiste tra discipline che solo apparentemente sono distanti tra loro, ovvero la psicologia dello sport, il project management e la meteorologia. In effetti, è mostrato come, utilizzando due metodi di ottimizzazione che provengono da esperienze realizzate in aree culturali differenti, si è potenziata la comunicazione tra il Weather Team ed il Sailing Team di un Challenger di Coppa America. In particolare, si è fatto riferimento al metodo SFERA (Vercelli, 2005) e al metodo SHEL, che trae origine dal settore industriale dei trasporti aerei (Edwards, 1972), modificato in SHELAC per adattarlo alle esigenze del mondo sportivo (Pezzoli, 2006). Si è, quindi, sviluppato un innovativo protocollo di comunicazione per la trasmissione dell'informazione meteorologica all'equipaggio a bordo dell'imbarcazione, dimostrando come la connessione tra mente-corpo-ambiente risulti essere essenziale anche per la corretta gestione di complicate dinamiche di gruppo. Il protocollo è stato utilizzato e testato durante la delicata fase di pre-partenza nelle regate della Louis Vuitton Cup (Valencia, aprile-maggio 2007), ed è stato valutato con una specifica analisi di qualità. Questa analisi ha mostrato come il protocollo di comunicazione abbia raggiunto risultati di eccellenza: ben l'80% di "chiamate finali" perfettamente comprese e solo il 20% comprese in parte, permettendo di migliorare ulteriormente e in itinere lo stesso protocollo. In conclusione, si può evidenziare da questa analisi come la comunicazione non solo rappresenti un'area di conoscenza e un processo nel Project Management, ma ne sia diventata a tutti gli effetti anche un prodotto.

## Parole chiave

Psicologia dello sport; comunicazione; dinamiche di gruppo; connessione mente-corpo-ambiente

## Summary

This paper illustrates the fundamental link that exists between seemingly disparate disciplines such as sport psychology, project management, and meteorology. Indeed it is shown how, using two optimization methods that come from experiences carried out in different cultural areas, communication between the Weather Team and the Sailing Team of an America's Cup Challenger has been enhanced. In particular, the reference was made to SFERA method (Vercelli, 2005) and to SHEL method, which originates from air transport industry (Edwards, 1972), modified in SHELAC to fit the needs of sporting world (Pezzoli, 2006). Hence, an innovative communication protocol to transmit weather information to boat crew has been developed, showing how the connection between mind-body-environment turns out to be essential also for proper management of complicated group dynamics. The protocol has been used and tested during the delicate phase of pre-start races in Louis Vuitton Cup (Valencia, April-May 2007), and was assessed with a specific quality analysis. This analysis showed how the communication protocol achieved excellent results: 80% of "final calls" perfectly understood and only 20% not completely understood, allowing ongoing further improvements of the protocol. In conclusion, it is possible to highlight from this analysis how communication not only represents an area of knowledge and a process in Project Management, but it has become in effect also a product.

## Keywords

Sport psychology; communication; team dynamics; connection mind-body-environment



## INTRODUZIONE

"[...] An extensive study of techniques, tactics, and strategy has only served to convince me that something else is important, that the outcome of competition cannot be explained or determined by an understanding of these elements alone. Psychological factors, what competition means to the competitor, seem to be far more significant [...]". Riteniamo che questa frase, tratta dal testo di Walker (1986), sia estremamente efficace per mostrare che, in uno sport complesso come quello della vela, la semplice conoscenza della tecnica, della tattica e della strategia non siano sufficienti per raggiungere risultati d'eccellenza, ovvero per conseguire gli obiettivi prestabiliti, se non sono affiancate da una corretta consapevolezza dei fattori psicologici che possono direttamente influenzare l'attività in svolgimento.

D'altronde è ben noto che i processi di gestione delle risorse umane, così come i processi di gestione delle comunicazioni di progetto, siano particolarmente importanti nelle fasi di sviluppo del progetto (Ellis, Wallis and Washburn, 2006). È altresì risaputo che in alcuni particolari campi di applicazione, quali per esempio il settore dell'industria dei trasporti, una cattiva gestione dei processi correlati alla comunicazione di progetto non solo possa inficiare il raggiungimento dei risultati del progetto stesso, ma addirittura possa generare degli errori che avranno un'immediata ripercussione sulla sicurezza della vita umana (AA.VV., 2004).

Per questo motivo si è deciso, in questo articolo, di presentare il legame fondamentale che esiste tra discipline che solo apparentemente sono distanti tra loro, ovvero la Psicologia dello Sport, il Project Management

bordo dell'imbarcazione dimostrando come la connessione tra mente-corpo-ambiente risulti essere fondamentale anche per la corretta gestione di complicate dinamiche di gruppo.

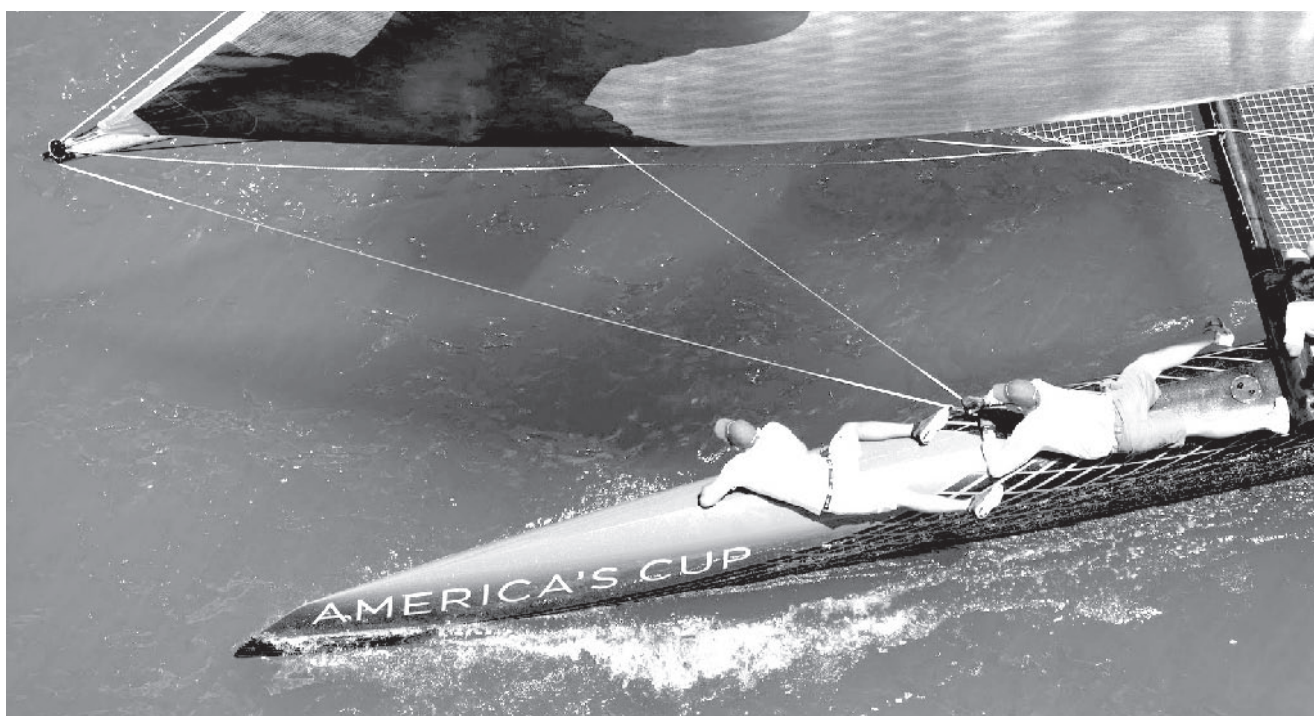
Il suddetto protocollo è stato utilizzato e testato durante la delicata fase di pre-partenza nelle regate della Louis Vuitton Cup, svoltesi a Valencia nei mesi di aprile e maggio del 2007. In tal modo, si è mostrato come la comunicazione non solo rappresenta un'area di conoscenza e un processo nel Project Management, ma può anche diventarne un prodotto.

### Il metodo SHELAC e l'analisi del problema

Il modello concettuale da cui trae origine il metodo operativo SHELAC, che ha costituito la prima parte del processo di ottimizzazione, è noto come SHEL: definito per la prima volta da Edwards (1972), è stato utilizzato dal National Safety Transportation Board (Ente per la sicurezza nei trasporti statunitense), attraverso la Federal Aviation Administration (AA.VV., 2004), per promuovere i piani di gestione dei fattori umani inerenti la sicurezza. Tale modello supporta la visione sistemica, poiché definisce e classifica le componenti di un processo di lavoro che, interagendo tra loro in modo dinamico e flessibile, danno vita al processo stesso e, come si vedrà meglio in seguito, può interagire facilmente con il metodo di ottimizzazione SFERA (Vercelli, 2005) che è stato utilizzato nella seconda parte del processo di ottimizzazione.

SHEL è l'acronimo di:

- *Software* (algoritmi): rappresenta il *codice computazionale*, ovvero norme (tra cui anche le regole del gioco, ovvero le regole di regata), procedure, pratiche ed in generale tutte le regole formali ed informali che determinano le modalità di interazione tra le componenti del sistema;

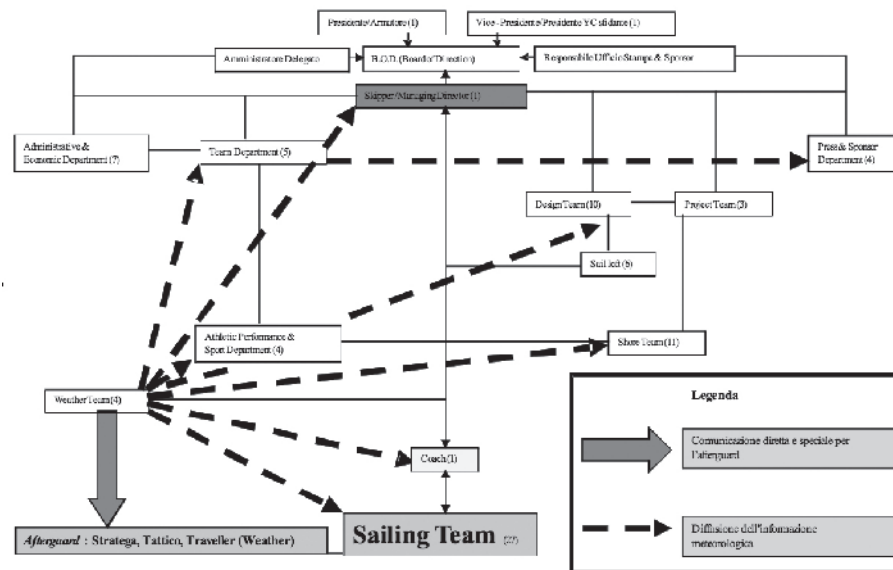


e la Meteorologia. In effetti sarà mostrato come, utilizzando due metodi di ottimizzazione che provengono da esperienze realizzate in aree culturali differenti tra loro, si è potenziata la comunicazione tra il Weather Team (team meteorologico) ed il Sailing Team (equipaggio) di un *Challenger* di Coppa America. In particolare, si è fatto riferimento al metodo SFERA (Vercelli, 2005) e al metodo SHEL, che trae origine dal settore industriale dei trasporti aerei (Edwards, 1972), modificato in SHELAC per adattarlo alle esigenze del mondo sportivo (Pezzoli, 2006). Si è, quindi, sviluppato un innovativo protocollo di comunicazione per la trasmissione dell'informazione meteorologica all'equipaggio impegnato a

- *Hardware* (apparecchiature): riguarda ogni *componente materiale, fisica, comunque non umana* che nel nostro caso è, ovviamente, costituita dalla barca e da tutte le sue attrezzature;
- *Environment* (ambiente): rappresenta l'*ambiente fisico* (quindi anche i fattori relazionati alla meteorologia), *sociale ed economico* nel quale le componenti si trovano ad interagire;
- *Liveware* (uomo): riguarda il *fattore umano nei suoi aspetti relazionali e comunicativi*.

Sia l'analisi che l'intervento sui fattori umani si concentrano sull'interazione fra le varie componenti del sistema (S-H-E-L) e sull'uomo stesso

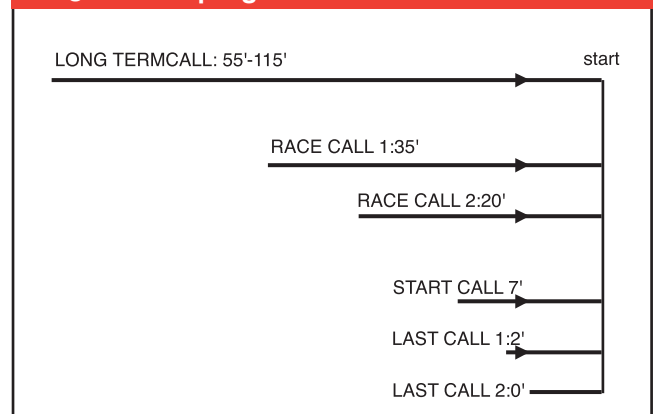
**Fig. 1.** Schema di scambio di informazioni tra Weather Team e i dipartimenti in un Challenger di Coppa America (in parentesi è riportato il numero di componenti coinvolti in ogni dipartimento).



(Liveware), avendo come punto fermo che il comportamento umano non può essere considerato isolatamente dalle altre componenti del sistema; la suddetta interazione tra la componente umana (Liveware) e le altre (Software, Hardware, Environment e Liveware) è mediata da condizioni considerate come aree di intervento dei fattori umani. In realtà, la condizione psicofisica (ad esempio, stato di salute e di forma), la prestazione cognitiva (ad esempio, attenzione, processi decisionali, ragionamento) e la motivazione, nonché il senso di responsabilità del personale del *Challenger*, si determinano nel corso dell'interazione con tutte le componenti (S-H-E-L) e non sono aggredibili singolarmente. In definitiva, proprio per il suo carattere sistemico, una comprensione dei processi operativi non coincide con una descrizione delle azioni o dei caratteri assegnati alle singole componenti; al contrario, la totalità dei processi può essere vista come emergente dalla particolare distribuzione di risorse tra software-hardware-environment-liveware. Come si vede, il modello assume fino in fondo la natura dell'approccio sistemico: nessun processo può essere letto come prodotto da una sola componente, ma come generato dalla loro complessa e flessibile interazione. Infine, analizzando nel dettaglio il sistema Sport della Vela – Coppa America – *Challenger* – Regata (di cui una semplice spiegazione può essere tratta dal lettore da Pezzoli, 2006), con il metodo SHELAC si è arrivati a giungere ai primi due risultati. Il primo di questi è ben rappresentato dall'organigramma di Figura 1, nella quale ben si nota come il processo di scambio di informazioni sia organizzato su due livelli: un primo livello di diffusione dell'informazione meteorologica e della relativa previsione riguarda il personale coinvolto nel Weather Team insieme a:

- Skipper e Coach: per l'organizzazione degli allenamenti e delle attività;
- Design Team e Sail Loft: per l'organizzazione di allenamenti e test in mare, per la preparazione delle vele e della barca;
- Shore Team: per la preparazione della barca;
- Athletic Performance & Sport Department: per la preparazione degli allenamenti a terra, che devono essere calibrati in funzione delle previsioni meteorologiche che sono previste in mare, per la preparazione, da parte del cuoco, del pranzo in mare e della merenda al rientro;
- Team Department: per l'organizzazione della giornata. Il Team Department si fa carico di passare l'informazione meteorologica al Press & Sport Department per i comunicati stampa durante i periodi di regate. Fondamentale, durante il periodo di allenamenti, quando è prevista l'attività fotografica in mare, è diffondere l'informazione al fotogra-

**Fig. 2.** Cronoprogramma delle chiamate finali



fo per organizzare al meglio la campagna fotografica (è essenziale, per esempio, avere vento e onda per poter scattare delle fotografie accattivanti dal punto di vista pubblicitario);

- Sailing Team: per preparare l'equipaggio alle condizioni meteorologiche che si incontreranno in mare.

Il secondo livello di diffusione, che deve essere necessariamente più dettagliato, prevede il coinvolgimento del solo settore Afterguard del Sailing Team. In questo caso, il contatto umano e, quindi, lo scambio di informazioni coinvolge unicamente il personale del Weather Team e lo stratega, il tattico ed il traveller (o weather men, altrimenti detto meteorologo in barca) del Sailing Team.

Di seguito si è fatto riferimento al regolamento di regata che autorizza la comunicazione tra la barca ed il "mondo esterno" fino a 5 minuti prima della partenza, quando ogni comunicazione deve essere interrotta. Si è provveduto, quindi, a determinare quello che poteva essere il miglior prospetto temporale di diffusione della comunicazione tra il Weather Team ed il Sailing Team dal momento in cui la barca avrebbe lasciato il porto fino al "faticoso" momento dei 5 minuti prima della partenza in cui tutte le comunicazioni sarebbero dovute cessare. In tal modo, si è stabilito il cronoprogramma delle "chiamate finali" che è rappresentato in Figura 2.



Infine, sono stati fissati il sistema di "comunicazione voce" e l'architettura di "comunicazione dati". Da notare che, nell'ambito del processo decisionale per la definizione del sistema di "comunicazione voce", è stata decisa l'introduzione del co-stratega che sarebbe stato a bordo della barca fino a 5 minuti dalla partenza, quando poi sarebbe dovuto sbarcare, interrompendo così il flusso di informazioni dall'esterno alla barca. La scelta di inserire questa figura all'interno dell'equipaggio è stata fatta dopo aver valutato l'esperienza del *Challenger One World* durante la campagna di Coppa America del 2002-2003, che si è svolta ad Auckland. Effettivamente il co-stratega è di aiuto allo stratega nella fase di processo dell'informazione meteorologica e nella relativa decisione finale al momento della partenza. Si segnala, inoltre, come sia stata confermata la comunicazione diretta ed esclusiva tra il meteorologo e lo stratega: questo per evitare che un eccessivo flusso di informazioni potesse aumentare i possibili "disturbi" e "rumori" esterni. In tal modo, con l'utilizzo del metodo SHELAC, si è riusciti a rispondere a due domande: quando parlare e con chi parlare, rendendo questa fase del progetto assimilabile ai processi di gestione delle comunicazioni di progetto (AA.VV., 2009).

È evidente come, se ci si fosse fermati a questo punto, una parte importante del progetto sarebbe venuta a mancare e nella fattispecie non si sarebbe potuto rispondere alla domanda su che cosa dire. Per poter risolvere quest'ultimo quesito, si è pensato di passare dal processo al prodotto del progetto creando, con l'utilizzo del metodo SFERA (Vercelli, 2005), un protocollo di comunicazione in cui fosse definito con precisione e per ogni tipologia di chiamata (long term call, race call, etc.) che cosa il meteorologo avrebbe dovuto comunicare allo stratega.

#### Il modello SFERA

Il modello SFERA è stato sviluppato all'interno dell'Unità Operativa di Psicologia dello Sport dello S.U.I.S.M. dell'Università degli Studi di Torino, coniugando l'esperienza e l'osservazione maturata sul campo e la ricerca scientifica, condotta analizzando le prestazioni di centinaia di atleti che hanno raggiunto prestazioni di alto livello (Vercelli e Gambarino, 2007).

L'impostazione seguita dal modello SFERA rispetta come metodologia le quattro fasi della ruota di Deming che, come noto (AA.VV., 2009), rappresenta un modello per il management proposto negli anni '50, sottostante all'idea di miglioramento continuo. Tale procedura, teorizza l'importanza di un costante passaggio da una fase all'altra, parten-

do dalla pianificazione (*to plan*), proseguendo con l'esecuzione (*to do*), verificando la correttezza dell'azione (*to check*) e mantenendo i risultati (*to act*), in un processo che si reitera ottimizzando l'attività ovvero utilizzando il processo che sta alla base del miglioramento continuo e caratterizzato dalle fasi di analisi, realizzazione, verifica e mantenimento.

Attraverso una ricerca-intervento, si è giunti allo sviluppo di un modello italiano di tipo complesso, multidimensionale, con l'obiettivo di sistematizzare procedure che consentano l'ottimizzazione della prestazione ed il miglioramento continuo (Vercelli e Gambarino, 2008). Tale modello ipotizza che si possano evidenziare cinque fattori fondamentali (riassunti nell'acronimo SFERA), sui quali agire per la strutturazione della rappresentazione mentale dell'atleta. Le dimensioni non sono indipendenti una dall'altra: al contrario ogni

fattore è, in modo dinamico, alla base di un altro ed ogni fattore agisce influenzandone reciprocamente il miglioramento e il potenziamento.

*Entrare nella SFERA della massima prestazione*, significa "costruire uno stato mentale che porti alla più funzionale rappresentazione della realtà della prestazione" (Vercelli, 2005). Il processo di entrata nella SFERA è favorito dal riconoscere un punto di riferimento, chiamato *punto fattore* dal quale può iniziare il suo percorso.

Lavorare sui fattori della SFERA significa, quindi, attingere alle proprie risorse più profonde, che diventano accessibili nel momento in cui tutto funziona perfettamente in modo ordinato ed armonico e in maniera totalmente naturale. La conseguenza è quella di raggiungere la completa connessione mente-corpo-ambiente come ben rappresentato nel costrutto dell'Intelligenza Agonistica (Vercelli, 2009)

#### I fattori della SFERA

Come anticipato, sono cinque i fattori fondamentali riassunti nell'acronimo SFERA:

- **Sincronia:** è la capacità di essere perfettamente presenti e concentrati su ciò che si sta facendo, nel momento in cui lo si sta facendo. È puro presente, vissuto, istante per istante, in uno stato di perfetta connessione tra mente e corpo. Un atleta è in sincronia nel momento in cui riesce a fare ed immaginare allo stesso tempo, quando riesce ad agire nel qui ed ora, senza dialogo interno rispetto al passato (per esempio, "ho sbagliato") o al futuro (per esempio, "non devo assolutamente sbagliare"). Inoltre, in questo particolare stato, si può raggiungere una perfetta corrispondenza tra risorse interne e risorse esterne;
- **Punti di forza:** sono le caratteristiche positive che si è consapevoli di possedere. In gara è, infatti, importante portare solo i punti di forza, per lasciare agli allenamenti successivi le aree di miglioramento. Il primo passo per poter realizzare questo obiettivo è necessariamente quello di saper riconoscere i propri punti di forza, saperli identificare, esserne consapevoli e valorizzarli. Anche una definizione di obiettivi sfidanti, ma realistici, misurabili e realizzabili sotto la responsabilità dell'atleta, può aiutare nel riconoscimento e potenziamento di tale fattore, creando possibilità di successo;
- **Energia:** può essere definita come l'uso della forza e della potenza di cui l'individuo dispone. Un atleta sta usando la giusta quantità di energia quando si sente in equilibrio e i suoi movimenti e i suoi pensieri scorrono in modo naturale ed ottimale, senza provocare né stanchezza (troppa energia), né noia (poca energia). Se si sta usando la giusta

energia si percepisce una sensazione di *comodità* rispetto al compito che si sta svolgendo, si è in grado di vedere meglio cose che gli altri non sono in grado di vedere: nuovi dettagli che consentiranno di andare oltre il conosciuto, attraverso un meccanismo di immaginazione percettiva, che permetterà quasi di prevedere quello che potrebbe succedere;

- **Ritmo:** se l'energia rappresenta la dimensione della quantità, il ritmo rappresenta invece la *qualità*. Il corpo durante la giornata attraversa differenti cicli, dominati dai ritmi ultradiani. Questi cicli fondamentali di riposo e attività modulano molti sistemi chiave della mente e del corpo, come ad esempio prontezza mentale, umore e creatività, energia e appetito, prestazione fisica e memoria. Un atleta che non riconosce o non ascolta i propri ritmi può andare incontro ad affaticamento ed overtraining. Per gli atleti è fondamentale il ritmo, inteso come atto motorio, come forma che assume ciò che è in movimento, e le percezioni ad esso collegate si riferiscono a eleganza e fluidità del gesto atletico;
- **Attivazione:** detta anche motore motivazionale, è il fattore più emotivo e più difficile da spiegare razionalmente. Il concetto di attivazione è fondamentalmente legato al concetto di passione, che guida le attività che si svolgono e che diventa il motore motivazionale, permettendo di andare oltre, di superare i limiti e di affrontare le difficoltà. Le sensazioni che si possono riconoscere in questo stato sono, comunque, legate al piacere di fare, al vivere l'azione principalmente come un divertimento, come un gioco cui si ha voglia di partecipare.

## METODO

In questo paragrafo sono analizzati i risultati relativi all'ottimizzazione dei processi comunicativi tra Weather Team e Sailing Team in un *Challenger* di Coppa America, ottenuti applicando il metodo SFERA. Senza scendere eccessivamente nel dettaglio del percorso di ottimizzazione, per il quale si rimanda a Pezzoli (2007), di seguito analizziamo i principali prodotti ottenuti considerando singolarmente ogni fattore della SFERA:

- **Sincronia:** si è notato come i punti principali su cui lavorare per ottimizzare ulteriormente le procedure di comunicazione tra Weather Team e Sailing Team debbano essere: il rispetto dei ritmi ultradiani, la comunicazione efficace, la leadership trasversale e la leadership trasformazionale. La comunicazione efficace è importante e fondamentale poiché è proprio su questa base che si fonda tutto il processo comunicativo tra Weather Team e Sailing Team. Nel nostro caso, in effetti, comunicare vuol dire trasmettere un messaggio attraverso un canale a qualcuno (destinatario o interlocutore). La comunicazione efficace si basa, quindi, sulla stimolazione degli aspetti emotivi manifestati dall'interlocutore attraverso i suoi atteggiamenti naturali che, secondo Vercelli (2006), possono essere così schematizzati: Comodo, Analogico, Fiducia, Fiero, Economico, Sicuro, Affettivo, Novità, Esclusivo (C.A.F.F.E.S.A.N.E.). È ovvio che il meteorologo dovrà cercare di individuare qual è l'atteggiamento prevalente nello stratega (interlocutore/cliente), in modo da poter entrare rapidamente in sincronia. Quelle



della leadership trasversale e della leadership trasformazionale rappresentano una potenzialità che deve avere un meteorologo di un *Challenger* di Coppa America è che deve coinvolgere gli altri, trasformandoli, ma allo stesso tempo deve essere coinvolto nel processo di trasformazione (Gambarino, 2006).

- **Punti di Forza:** si è proceduto all'ottimizzazione del processo comunicativo tra Weather Team e Sailing Team applicando la metodologia di analisi SWOT. La tecnica della SWOT analysis è ben nota ai project manager che la utilizzano nel processo di identificazione dei rischi (AA.VV., 2009), in quanto consente di effettuare l'analisi del progetto in base a ogni punto di vista dei fattori SWOT (punti di forza, debolezze, opportunità, minacce), ampliando quindi la gamma di rischi presi in considerazione. La tabella della analisi SWOT è stata compilata in totale indipendenza da ciascun stakeholder implicato nel Weather Team e dallo stratega e ci ha permesso di sviluppare precise strategie, che sono state applicate per ottimizzare il processo di comunicazione. In particolare, si è stabilito che il contatto diretto sarebbe sempre stato solo tra stratega e meteorologo e che l'informazione meteorologica sarebbe dovuta essere chiara e sintetica fornendo sempre i dati così come riportati nella Tabella 1.
- **Energia:** si è proceduto ad ottimizzare il processo di comunicazione basandosi sulla seguente tecnica cosiddetta "*No more problem*" (semplifica per ridurre la casualità). Come ben indicato da Vercelli (2005), è importante applicare questa filosofia durante l'attività di gara, ovvero, per ciò che ci concerne, concentrarsi esclusivamente sulle cose utili, eliminando tutto ciò che distrae e che sottrae energia. Più in dettaglio, durante la fase di pre-partenza, è indispensabile, come già precedentemente detto, parlare in modo chiaro ed inequivocabile con lo stratega, eliminando dalla comunicazione tutte quelle parole che, essendo inutili, potrebbero distrarlo facendogli disperdere energia in un'eccessiva fase di elaborazione mentale e togliendogli la necessaria concentrazione. Per quanto detto, oltre ad avere una calo nel fattore dell'energia, si avrebbe anche una diminuzione nella sincronia, compromettendo in tal modo la SFERA della massima prestazione. Per questo motivo, si è stabilito che durante le diverse chiamate, così come riportate nella Figura 2, si sarebbe seguito lo schema riportato nella Tabella 1. In tal modo, il meteorologo avrebbe comunicato allo stratega solo quei valori che sono ritenuti essenziali ed indispensabili per l'analisi della situazione meteorologica e dell'elaborazione di una strategia di regata. Inoltre, la chiamata finale sarebbe stata effettuata al livello della last call 1 (cfr. Figura 2), ovvero 2 minuti prima dei 5 minuti finali. In tal modo lo stratega avrebbe avuto il giusto tempo per elaborare la chiamata finale comunicata dal meteorologo e per trasmetterla con la necessaria calma al tattico, il quale a sua volta può indicare al timoniere su quale lato del campo di regata vuol navigare durante la prima parte della bolina (Pezzoli, 2006). Inoltre, la last call è stata codificata secondo le seguenti tre chiamate: "*Protect the left/right*", quando la probabilità che la chiamata sia corretta rispetto al lato richiesto è compresa tra 80% e 100%; "*Go right/left*", quando la probabilità che la chiamata sia corretta rispetto al lato richiesto è compresa tra 60% e 80%; "*Match race regatta*", quando la probabilità che la chiamata sia corretta rispetto al lato richiesto è del 50% e, soprattutto, quando il vento è

**Tab. 1. Protocollo per la chiamata finale**

LONG TERM CALL - up-date on dock, 1-2 hours before start (next 3 hours)				
Option 1				
Option 2				
Observe the buoys:				
RACE CALL 1 - 40min before start (start + 5min + 35min)				
MAX LEFT				
MAX RIGHT				
OSCILLATING	min	min	min	min
EVERY	deg	deg	deg	deg
TREND TO THE				
ATTENTION & WIND SPEED RANGE				
OTHER				
RACE CALL 2 - 25min before start (start + 5min + 20min)				
MAX LEFT				
MAX RIGHT				
OSCILLATING	min	min	min	min
EVERY	deg	deg	deg	deg
TREND TO THE				
ATTENTION & WIND SPEED RANGE				
OTHER				
START CALL - 12min before start (start + 5min + 7min)				
MAX LEFT				
MAX RIGHT				
OSCILLATING	min	min	min	min
EVERY	deg	deg	deg	deg
TREND TO THE				
ATTENTION & WIND SPEED RANGE				
OTHER				
LOOKS TO				
LAST CALL 1 - 7min before start (start + 5min + 2min)				
LAST CALL 2 - 5min before start (start + 0min, only if the LAST CALL 1 change)				

oscillante. In tal modo, si è potuto valutare oggettivamente se e quando la last call sia stata valida fornendo ulteriori dati per il de-briefing che è stato effettuato nel post regata.

- **Ritmo:** l'ansia e la paura di sbagliare influenzano negativamente il ritmo del personale del Weather Team che, sentendosi inadeguato alla situazione, cerca di supplire con un flusso di informazioni troppo elevato alla presunta carenza della propria efficacia. Per questo motivo, nella presente fase di ottimizzazione si è lavorato su diversi aspetti, come il mantenimento del giusto ritmo nell'emissione delle informazioni meteorologiche quando la barca è in mare, ovvero il riferirsi sempre al cronoprogramma delle chiamate finali così come riportato in Figura 2; ci si è concentrati sul fatto che "Solo la totale inattività, può generare una totale mancanza di errori" (AA.VV., 2004); si è cercato di diventare consapevoli che ad ogni errore/sconfitta corrisponde una fase di miglioramento tecnico-personale e, quindi, un accrescimento delle proprie potenzialità e capacità. In questo caso bisogna ricordarsi che si lavora in una organizzazione che apprende (*learning organization*) e che il concetto di miglioramento continuo è fondamentale nella fase della gestione dell'errore. Si deve, quindi, sempre partire dal presupposto che ad ogni errore dovrà corrispondere una fase di analisi (de-briefing) e, quindi, un successivo miglioramento delle proprie capacità e potenzialità, seguendo la filosofia che "gli uomini imparano finché vivono e le imprese vivono finché imparano" (Trainito, 2005). Così facendo, la gestione dell'errore diventa facile, poiché tutto quello che viene fatto si trasforma in esperienza contribuendo a costruire la performance d'eccellenza.
- **Attivazione:** come è stato detto precedentemente, l'attivazione è collegata alla motivazione e quindi non è facilmente descrivibile, né tantomeno ottimizzabile (Vercelli, 2005). Per poter lavorare sull'attivazione, si deve comunque considerare che la motivazione che contraddistingue un tecnico/allenatore è generalmente diversa da quella di un atleta, essendo per i primi fortemente legata al successo/prestazione, mentre per i secondi è strettamente correlata al potere. Come si può ottimizzare l'attivazione (e quindi la motivazione) di un tecnico/allenatore di un *Challenger* di Coppa America? Ovviamente non esiste una risposta a questa domanda. Quello che si può fare è riportare alcune semplici regole che, per la loro generalità, possono anche essere applicate nella fase di ottimizzazione dell'attivazione (e, quindi, della motivazione) del project manager. Le quattro regole possono essere riassunte come segue: (1) lavorare per obiettivi: ci si deve prefiggere degli obiettivi di lavoro che siano difficili ma realistici e misurabili; è indispensabile controllare sempre che il miglioramento stia seguendo gli obiettivi che ci si è prefissati; (2) curiosità, curiosità e curiosità: alimenta e sviluppa la tua curiosità; (3) mettersi in gioco: mettili in gioco tutti i giorni senza paura di sbagliare; (4) gioca con te stesso, con gli altri e con gli elementi della natura.

## RISULTATI

Il protocollo di comunicazione che è stato definito utilizzando il processo di ottimizzazione descritto nel precedente paragrafo, è stato valutato con una specifica analisi di qualità considerando sia gli aspetti relativi alla previsione meteorologica, che quelli relativi alla effettiva ricezione della chiamata finale da parte dello stratega. Ovviamente, per quanto ci concerne, andremo ad esaminare in questa sede i risultati ottenuti circa l'analisi di qualità attinente alla parte comunicativa del protocollo sopra descritto.

Per poter fare ciò, si era stabilito, di comune accordo con l'afterguard ed anche in un'ottica di miglioramento continuo, di analizzare nel de-briefing giornaliero e a fine regata non solo la correttezza della chiamata finale dal punto di vista meteorologico, ma anche se la comunicazione tra Weather Team e afterguard fosse risultata chiara ed efficace. È stato deciso che due domande del feed sheet di de-briefing fossero specificamente mirate a valutare la qualità della comunicazione. Più in dettaglio, è stato chiesto all'afterguard-strategist (in lingua inglese) "Come hai ricevuto e compreso la start call e la last call?". Le risposte possibili potevano variare su tre livelli:

- scarso (*bad*): 10-40% delle chiamate ricevute e comprese;
- medio (*medium*): 40-70% delle chiamate ricevute e comprese;
- buono (*good*): 80-100% delle chiamate ricevute e comprese.

Ovviamente, e solo nel caso in cui la risposta a questa domanda fosse stata "scarso" o "medio", si sarebbe proceduto chiedendo all'afterguard di esprimere le proprie eventuali opinioni circa la qualità della chiamata e dei possibili suggerimenti per migliorare l'aspetto comunicativo. Si ricorda, inoltre, che per la definizione di start call e di last call, si può fare riferimento al cronoprogramma di Figura 2 e alla Tabella 1.

In definitiva nei due Round Robin della Louis Vuitton Cup, svoltisi tra aprile e maggio del 2007, sono state effettuate dal Weather Team di Victory Challenge, un numero totale di 20 chiamate di cui 0 (0%) sono risultate appartenenti alla categoria "scarso", 4 (20%) sono risultate appartenenti alla categoria "medio" e 16 (80%) sono invece risultate appartenenti alla categoria "buono".



## DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

I risultati precedentemente esaminati hanno mostrato come il protocollo di comunicazione sviluppato utilizzando i due metodi di ottimizzazione SHELAC e SFERA abbia raggiunto dei risultati di eccellenza, con ben l'80% di chiamate finali perfettamente comprese e solo il 20% comprese in parte. Ad esse sono seguite le osservazioni dell'afterguard che ci hanno permesso di migliorare ulteriormente ed in itinere lo stesso protocollo.

Inoltre nel de-briefing finale, svolto al termine della partecipazione di Victory Challenge alla Louis Vuitton Cup, si sono stabiliti con l'afterguard i seguenti punti: primo, dal protocollo di comunicazione (cfr.

Figura 2 e Tabella 1) le due race call sarebbero dovute essere, per il prossimo futuro, raggruppate in una sola race call da fornire 35 minuti prima dello "start"; secondo, oltre a fornire all'afterguard il cosiddetto call book, che illustra le principali informazioni di tipo meteorologico, si sarebbe dovuto predisporre anche un communication book in cui sarebbero dovute essere segnalate, in maniera chiara ed inequivocabile, le regole di comunicazione tra Weather Team e afterguard.

In conclusione, da questa analisi, si è evidenziato come la comunicazione non solo rappresenta un'area di conoscenza e un processo nel project management, ma ne è diventata a tutti gli effetti anche un prodotto.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2004). *Human Performance and Limitations*. Jeppesen.
- AA. VV. (2009). *Guida al Project Management Body of Knowledge*. PMI Global Standard.
- Edwards, E. (1972). *Man and Machine: System for Safety*. *Proceedings of British Airplane Pilots Associations Technical Symposium*. London, UK: British Airline Pilots Association.
- Ellis, A., Wallis, P., and Washburn, S. (2006). *Charting Your Course for Effective Communication*. Carlsbad, CA: Personal Strengths Publishing.
- Gambarino, C. (2006). *Dispense del corso di psicologia sociale*. Ed. S.U.I.S.M. - Università degli Studi di Torino.
- Pezzoli, A. (2006). *La vela come sport di squadra: dinamiche di un Challenger di Coppa America*. Tesi del Corso di Perfezionamento in Psicologia dello Sport, S.U.I.S.M. - Università degli Studi di Torino.
- Pezzoli, A. (2007). *Comunicazione meteorologica in un Team di Coppa America: analisi ed ottimizzazione con il metodo SFERA*. Tesi del Corso di Perfezionamento in Ingegneria dello Sport, Politecnico di Torino.
- Trainito, F. (2005). Il Project Management, competenza trasversale da insegnare ai lavoratori di domani. *Strumenti*, 36, 24-28.
- Vercelli, G. (2005). *Vincere con la mente*. Milano: Ponte alle Grazie.
- Vercelli, G. (2006). *Quaderni di Psicologia del Lavoro (Tecniche di allenamento mentale)*. Ed. S.U.I.S.M. - Università degli Studi di Torino.
- Vercelli, G. (2009). *L'Intelligenza Agonistica. Affrontare le sfide nella vita, nel lavoro, nello sport*. Milano: Ponte alle Grazie.
- Vercelli, G. e Gambarino, C. (2007). Il miglioramento continuo in psicologia dello sport: il modello multidimensionale SFERA. *Movimento*, 23, 71-77.
- Vercelli, G. e Gambarino, C. (2008). SFERA: un modello per il miglioramento continuo in psicologia dello sport. *Giornale Italiano di Psicologia dello Sport*, 1, 34-35.
- Walker, S. H. (1986). *Winning: The Psychology of Competition*. New York, NJ: Norton & Co.

