

# Il coaching per l'allenatore

Alberto Cei

Il coaching è un sistema per l'autosviluppo del potenziale dell'allenatore. L'approccio centrato sul continuo miglioramento richiede una sempre più efficace abilità nel guidare i propri atleti nell'affrontare le nuove sfide che pone lo sport. L'autosviluppo diventa quindi una prospettiva che va alimentata continuamente senza mai pensare di essere giunti a un punto di arrivo finale. L'allenatore deve costruire il proprio programma di miglioramento e i piani di azione corrispondenti, stabilendo anche i criteri che lo avvertiranno di aver raggiunto i risultati attesi. Si acquisisce in tal modo l'uso di un sistema, di un modo di procedere che dovrebbe accompagnare l'allenatore lungo la sua esperienza professionale nello sport.

Il termine *coaching* richiama alla mente della maggior parte delle persone lo sport e tende ad essere identificato con la parola italiana *allenamento*. L'allenatore in alcuni sport si chiama *coach*, ad esempio, nel tennis così come nel calcio lo chiamano *mister* e nel baseball *manager*. Da qualche anno, però, il termine *coaching* è stato preso a prestito e si è diffuso anche all'interno del mondo aziendale, intendendo con esso il processo con il quale si realizza l'idea del continuo miglioramento. Infatti, la globalizzazione del mercato, la necessità di fornire prodotti e servizi in tempi sempre più brevi, di avere organizzazioni che diventano sempre più snelle e caratterizzate da un forte dinamismo interno, e la richiesta ai manager di decidere rapidamente, di sapersi assumere dei rischi e di guidare in maniera sempre più efficace i collaboratori hanno richiesto un ripensamento del ruolo manageriale.

A questo punto obiettivi come: *orientamento al cambiamento e miglioramento continuo* esprimono in maniera specifica anche se sintetica quale tipo di atteggiamento le aziende si aspettano dai loro manager.

La questione è che non si intende affatto mettere in discussione la qualità e l'efficacia del lavoro già svolto, più semplicemente si sostiene che bisogna fare *ancora meglio* o *fare di più con meno*. Laddove con *meno* ci si riferisce alla riduzione di qualcuna delle risorse sinora utilizzate (tempo, soldi, persone).

L'approccio basato sul continuo miglioramento prevede che il manager ragioni dicendosi: "L'azienda mi riconosce competenze tecniche e manageriali per mezzo delle quali abbiamo

raggiunto determinati obiettivi. Nello stesso tempo le sfide attuali mi spingono a migliorare continuamente per ottimizzare il più possibile le mie prestazioni manageriali.”

Come migliorare? Il sistema ancora oggi più utilizzato è quello dei corsi residenziali su temi specifici, ma quanti sono quei manager che in seguito ad un corso, ad esempio sulla delega, ritornati in ufficio hanno realmente applicato quanto appreso? E quanti sono quelli che si sono bloccati ai primi problemi che sono insorti o che accortisi di aver ecceduto nella delega fornita hanno fatto retromarcia e sono ritornati *al buon vecchio metodo* del voler controllare tutto in prima persona? Quanti entusiasmi iniziali, dovuti alla consapevolezza che se fosse possibile realizzare nell'attività quotidiana quanto sperimentato in aula si lavorerebbe più efficacemente, si sono spenti? Quanta delusione ha generato nei manager questa illusione di poter cambiare quando ha impattato con la realtà? Un notevole passo in avanti nella direzione del progettare e sostenere il cambiamento è stato realizzato attraverso l'introduzione dell'approccio del coaching che significa, nella sua essenza, sviluppare il potenziale di una persona al fine di massimizzarne la propria prestazione e si attua nell'aiutarla ad imparare piuttosto che insegnargli (Whitmore, 2002, 3°ediz).

Infatti, il coaching consiste in un allenamento personalizzato, mirato a perfezionare al più alto livello le competenze manageriali ed a permettere ad ognuno di essere il miglior manager che può essere. Il muoversi lungo un percorso di miglioramento continuo consente così di soddisfare l'esigenza delle aziende di avere leader sempre più efficaci e pronti a rispondere ai cambiamenti imposti dal mercato. Il coaching è un approccio al cambiamento personale che parte da un apprezzamento totalmente positivo delle prestazioni professionali. Frasi quali ad esempio: “Non bisogna dormire sugli allori” o “Chi si ferma è perduto” esprimono in maniera forse anche banale il concetto che da sempre i leader hanno sostenuto e cioè che solo un continuo rinnovamento potrà permettere di continuare a ripetere i successi ottenuti sino ad ora.

Ritornando allo sport è altrettanto vero, così come per i dirigenti, che abbiamo bisogno di allenatori efficaci e che la complessità sempre maggiore del mondo sportivo e la competitività crescente obbligano i tecnici e le stesse organizzazioni ad attuare cambiamenti e modificare le priorità con tempi di attuazione sempre più ridotti. Nelle competizioni più importanti gli atleti affrontano enormi tensioni ma pure gli allenatori, questi ultimi le sanno affrontare o seguono il sistema che utilizzavano quando erano atleti? Quando una squadra va male, la soluzione consiste nel mandare via l'allenatore, pur se è dimostrato che abitualmente il cambio di panchina non determina risultati migliori e allora non sarebbe più fruttuoso sostenere il tecnico con un programma di coaching, magari orientato a potenziare la sua abilità di gestire le dinamiche di gruppo? O ancora, ad esempio, negli sport di precisione e in atletica nei salti e nei lanci laddove la concentrazione è un elemento determinante la qualità della prestazione, l'allenatore è certo di stare facendo il massimo per

allenare questo aspetto o, se non lo è, perché non segue un programma di coaching con un esperto di questo campo? Talvolta gli atleti più bravi al termine della carriera vengono scelti come direttori tecnici di squadre nazionali per la loro competenza tecnica indiscussa e per la loro rappresentatività all'interno di quell'ambiente, perché non affiancargli nella fase iniziale un programma di coaching che gli consenta di avere un confronto con un esperto nella gestione di gruppi altamente competitivi e di ottimizzare la sua capacità di relazionarsi e di valorizzare il suo bagaglio di competenze tecniche?

Quelli riportati sono solo alcuni fra i tanti esempi di situazioni in cui questa attività di coaching rappresenterebbe una modalità positiva di sviluppo professionale. Per completare questa visione più complessiva riguardante le competenze relative alla gestione delle risorse, vengono riportate quelle competenze che gli allenatori di alto livello si riconoscono (Salmela, 1996) e da cui ogni tecnico potrebbe iniziare una prima riflessione per identificare quelle che percepisce come suoi punti di forza da quelle che avverte come meno sviluppate:

- Sentirsi impegnati ad acquisire e ampliare nuove tattiche e strategie da inserire nel proprio repertorio di allenamento.
- Non smettere mai di autovalutarsi e di fare aggiustamenti quando è necessario.
- Maturare come allenatore richiede tempo. E' necessario essere pazienti e onesti con se stessi.
- Sapere che solo perché qualcosa ha funzionato negli ultimi tre anni non fornisce garanzie che continui a farlo nel prossimo futuro. E' necessario sapere valutare e adattare il proprio approccio e le strategie.
- E' importante saper lavorare duro e bisogna saperlo accettare.
- Bisogna essere consapevoli che per diventare esperti ci vorranno molte più ore di quelle che si era previsto.
- Non bisogna voler emulare lo stile di allenamento di altri, solo perché hanno avuto successo.
- Bisogna trovare uno stile di allenamento che rispetti la propria personalità e consenta di esprimersi al proprio massimo.
- Bisogna saper aiutare gli atleti a identificare e raggiungere i loro obiettivi.
- Bisogna essere sinceramente interessati allo sviluppo sportivo e personale dei propri atleti.
- Bisogna sapersi conquistare il rispetto degli atleti, essendo di esempio nel rispettarli.
- Bisogna mostrare con gli atleti un atteggiamento professionale.
- Bisogna saper creare un ambiente che sia percepito dagli atleti come educativo, supportivo, divertente e sfidante.
- Bisogna comunicare agli atleti in maniera chiara le proprie aspettative, i pensieri e le convinzioni.

- Bisogna saper pianificare in anticipo le reazioni e le risposte, così da poter comunicare con gli atleti più efficacemente.
- Bisogna permettere agli atleti di esprimere le loro opinioni senza che si sentano intimiditi.
- Bisogna sapere che la decisione finale spetta all'allenatore.

### **La consapevolezza**

Senza essersene accorti questa prima riflessione sulle proprie abilità ci riporta al “Conosci Te Stesso” di Socrate, la cui attualità consiste nell’aver affermato già più di 2000 anni fa che il sapere, e quindi la consapevolezza, nasce da una riflessione razionale dell’individuo ed è trasferibile all’allievo attraverso un processo d’insegnamento.

Infatti, proprio su queste basi poggia il processo di coaching: migliorare il grado di consapevolezza personale per agire meglio e produrre risultati più efficaci; il processo di attuazione di questa strategia si articola sui seguenti punti:

1. Sapere cosa si vuole ottenere,
2. Conoscere i vantaggi che il raggiungimento di questi obiettivi comporta,
3. Conoscere i costi che implica,
4. Valutare se per l’organizzazione sportiva in cui si opera i benefici sono decisamente superiori ai costi sofferti,
5. Decidere e agire
6. Valutare i risultati

Una strategia efficace per migliorare la consapevolezza personale consiste nel ripensare ai risultati migliori e più significativi che sono stati ottenuti nella propria vita professionale e nel ritornare, attraverso un percorso inverso, alle azioni effettuate per renderli possibili, per risalire poi alle decisioni da cui quei comportamenti hanno originato e al contesto organizzativo nel quale tali scelte erano inserite. In tal modo l’allenatore diventa più cosciente delle caratteristiche del suo modo di pensare e decidere, ponendolo in relazione con le azioni che da esso ne sono derivate, verificando l’efficacia di queste ultime sulla base dei risultati ottenuti. Resta evidente che anche altri fattori determinano il successo professionale, quello che è certo che uno di quelli più importanti è rappresentato da una leadership consapevole ed efficace, senza la quale è difficile vincere le competizioni e realizzare i propri obiettivi.

Al termine di questa valutazione si può procedere con il domandarsi: “Questi modi di fare sono ancora validi oggi, in questa situazione e con questa attività?” Lo scopo di questa riflessione è di evitare di continuare ad agire in una determinata maniera solo perché in passato si è dimostrata valida, ciò che conta al contrario è riconoscere se anche per questa occasione l’uso di queste

modalità di azione sarà altrettanto efficace o se è necessario adottarne delle altre. In altri termini, è fondamentale conoscere le proprie abilità e sapere quando, come e quali risultati sono stati raggiunti con il loro utilizzo. Nel contempo è altrettanto necessario adottare un atteggiamento flessibile che permetta di verificare l'effettiva utilità di un determinato modo di agire nella situazione attuale, non servendosi solo perché si è dimostrato valido in passato.

### **Assumere responsabilità**

Sentirsi responsabili significa, innanzitutto, essere consapevoli del proprio modo di procedere e comporta, in secondo luogo, accettare di venire valutato in base ai risultati ottenuti tramite le proprie azioni e da quelle altrui (gli atleti). L'opposto di responsabile non è in questo caso il comportarsi in maniera irresponsabile, poiché avviene di rado in un contesto organizzativo. La questione è invece più articolata. Infatti, un allenatore può lavorare abbastanza bene, sentirsi impegnato nelle attività che svolge e ottenere risultati abbastanza buoni ma non per questo sentirsi

#### POTENZIARE LA CONSAPEVOLEZZA INDIVIDUALE

- Identifica i principali successi professionali che hai ottenuto

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- Identifica le principali azioni che hai messo in atto per ottenerli

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- Identifica le decisioni che stavano alla base delle azioni che hai intrapreso

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- Descrivi il clima organizzativo nel quale agivi

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

- Stabilisci se queste decisioni e questi modi di agire continuano anche ora ad essere molto efficaci

---

---

---

- Stabilisci se anche altre modalità di leadership potrebbero essere attualmente utili da adottare o migliori

---

---

---

totalmente responsabilizzato. La domanda a cui rispondere è infatti un'altra: "Ho fatto proprio tutto quello che era in mio potere di fare, con la necessaria scrupolosità e tempestività ?"

Quando la risposta è affermativa significa che si era accettato pienamente l'incarico ricevuto, che lo si condivideva, che si era stati motivati a portarlo a termine nel modo migliore, servendosi delle risorse necessarie e che ci si sente responsabili di quanto ottenuto. Difficilmente ci si percepirà in questo modo se qualcuno di questi elementi viene a mancare. Qualora non si condivide o non si accetti pienamente l'incarico ricevuto e lo si debba svolgere principalmente per dovere o perché non si può rifiutare sarà certo meno facile servirsi di tutte le proprie risorse psicologiche e professionali. Un allenatore che si assume la responsabilità dei risultati della squadra non pensa: "Abbiamo perso perché non hanno fatto quello che gli avevo detto nello spogliatoio" ma "abbiamo perso perché non sono riuscito a essere convincente quando gli ho dato le istruzioni tattiche per la partita". Nel primo caso l'allenatore fa come Ponzio Pilato, se ne lava le mani, intendendo con ciò che non si considera responsabile di quello che è successo perché sono i giocatori che non hanno seguito le istruzioni. Ma si è chiesto, prima di fornire le consegne, in che misura erano realmente in grado di affrontare quella situazione, che miglioramento gli stava chiedendo rispetto ad analoghe situazioni passate, che segnali i giocatori avevano fornito durante gli allenamenti che lo hanno convinto di questa eventualità. Così dovrebbe agire un allenatore che si assume in pieno le responsabilità tipiche del suo ruolo, non basta attribuire incarichi, bisogna essere certi che i giovani hanno le competenze per condurli a termine in maniera efficace e che si sono allenati per un periodo sufficientemente lungo.

## **Le competenze dell'allenatore**

Per allenarsi a migliorare le proprie competenze nell'ambito della gestione delle risorse umane è necessario identificare le abilità che dovrebbero essere patrimonio di ogni bravo tecnico e sulla base di queste identificare i propri punti di forza e di debolezza. Per realizzare questo processo ci si può servire di uno strumento di valutazione che è il *Test of Attentional and Interpersonal Style* di Nideffer (per una più recente informazione vedi Nideffer e Sagal, 2001) che consente di evidenziare sei competenze principali, articolate a sua volta in successive abilità specifiche. Servirsi di un questionario consente allo psicologo di avere informazioni standardizzate sulla persona e di poter utilizzare i risultati così ottenuti per formulare delle ipotesi sull'individuo, da discutere in seguito con l'allenatore.

Le competenze così identificate sono le seguenti:

### **La gestione di sé**

Analizziamo, quindi, le competenze che un allenatore dovrebbe sviluppare per soddisfare le esigenze poste dalla sua posizione professionale. Fra queste competenze ne sono state identificate alcune di base, riguardanti la gestione di se stessi e la gestione del ruolo di allenatore. La gestione di sé si riferisce alla fiducia, all'impegno e all'orientamento al miglioramento e riguarda tre tipi di competenze che sono tra loro estremamente correlate. Infatti, la fiducia si basa sulla convinzione che tramite l'impegno si possono affrontare con successo anche le situazioni più difficili e i risultati positivi ottenuti spingono le persone a mantenere vivo in loro questo processo di automiglioramento. A queste tre abilità è stata aggiunta la capacità di delegare compiti, a voler sottolineare che la gestione di se stessi non riguarda solo le proprie prestazioni ma che queste sono inscindibilmente unite alle performance del proprio gruppo e dei collaboratori del suo staff.

In un allenatore il processo di delega si manifesta essenzialmente in azioni che favoriscono l'autonomia dei singoli/gruppo e la capacità di far assumere delle responsabilità adeguate al proprio livello di competenza.

Inoltre queste modalità di agire ostacolano l'evolversi di un fenomeno di riduzione dell'impegno personale. Questo fenomeno chiamato *pigrizia sociale* (Harkins, Latané e Williams, 1980) determina ricadute negative sulle prestazioni del gruppo e diverse sono le ragioni che ne determinano l'affermarsi in un contesto sportivo. La prima riguarda la convinzione personale di un atleta di allenarsi meglio da solo che in gruppo, sapendo anche che il lavoro individuale potrebbe essere riconosciuto e premiato con maggior facilità. La seconda riguarda quelle persone il cui scopo è di spendere il minimo dell'energia in situazioni di lavoro di gruppo, senza correre il rischio di

essere percepiti come individui pigri. La terza ragione riguarda, invece, quegli atleti che diminuiscono il loro impegno perché non lo ritengono essenziale all'ottenimento del risultato finale. Infine, la quarta riguarda coloro che riducono il loro impegno perché non vogliono che altri approfittino del loro impegno per sottrarsi, a loro volta, alle loro responsabilità. I suggerimenti efficaci per combattere questo fenomeno fanno essenzialmente riferimento alla necessità di coinvolgere maggiormente gli atleti, di migliorarne la consapevolezza e il senso di responsabilità e di attribuire ad ognuno compiti e ruoli specifici (Cei, 1998)

### **La gestione del ruolo di allenatore**

L'altra classe di abilità di base riguarda invece la competenza nel saper gestire il proprio ruolo e gli aspetti più significativi di cui si compone comprendono il pensiero strategico, il saper decidere, il saper rappresentare l'organizzazione sportiva di riferimento e i valori etici riguardanti la sportività. Il pensiero strategico non è un'abilità ad appannaggio solo degli allenatori di squadre professionistiche o di atleti di livello internazionale ma riguarda chiunque. Questa forma di pensiero consente di predire quanto potrebbe accadere a breve-medio termine qualora s'intraprendessero determinati percorsi e permette di rilevare connessioni ed effetti sino a quel momento sconosciuti. Saper rappresentare l'organizzazione sportiva è un'altra componente essenziale, infatti è tramite i suoi allenatori che l'organizzazione realizza i suoi obiettivi. Non è un compito affatto burocratico bensì dinamico poiché richiede una stretta interazione fra l'allenatore e la dirigenza nella fase in cui si deve comprendere quale messaggio s'intende fornire agli atleti (e/o ai genitori).

Decidere, assumendosi la totale responsabilità degli esiti futuri è quanto viene richiesto agli allenatori e maggiore è la convinzione della direzione della propria società nel sostenere con coerenza questo approccio maggiore sarà la pressione che l'allenatore avverte su di sé ad agire in tal senso. Infine, saper trasmettere i valori etici dello sport è diventato un aspetto fondamentale del ruolo dell'allenatore che deve insegnare a giocare pulito.

### **La gestione delle informazioni**

La capacità di gestire molte informazioni in tempi ben definiti è una dimensione importante per un allenatore. Abituamente le persone dotate di questo tipo di competenza imparano rapidamente dalle situazioni e sono in grado di lavorare su più compiti nello stesso tempo. Agiscono, infatti, come dei giocolieri che gestiscono molte palle contemporaneamente. L'information processing consiste proprio nel saper mantenere l'attenzione su più compiti, nello scoprire nuove connessioni e nella



capacità di discriminare tra loro gli aspetti salienti di un progetto o di un'attività. La focalizzazione su queste componenti permette anche di elaborare e di comunicare i passaggi specifici che devono essere effettuati per raggiungere un determinato obiettivo. Per questi individui i compiti sfidanti non rappresentano mai un problema, anzi li ricercano perché le situazioni di routine li annoiano.

Un'altra componente saliente di questa dimensione è la gestione delle informazioni ambientali, che non riguardano il contenuto tecnico dell'attività ma si riferiscono piuttosto alla comprensione di quanto avviene nell'ambiente fisico e degli stati d'animo delle persone con cui si entra in contatto. Quest'ultimo aspetto è molto rilevante nei contesti organizzativi in cui viene richiesto agli individui di fornire con continuità prestazioni di alto livello e nelle situazioni di forte pressione/tensione dovuta ad esempio all'importanza della competizione alle quali si parteciperà. In queste situazioni la consapevolezza da parte dell'allenatore dello stato d'animo o dell'umore che viene manifestato rivela l'atteggiamento che le persone hanno nei confronti della fase sportiva/agonistica che stanno attraversando. E' importante raccogliere queste informazioni al fine di decidere quali interventi dovranno essere messi in campo per ridurre sul nascere, ad esempio, il pessimismo o la negatività di alcuni gruppi rispetto a una situazione problematica, anziché lasciar dilagare questo atteggiamento. Seguendo questo approccio il tecnico si trova ad essere costantemente orientato alla soluzione dei problemi. In effetti non deve spendere troppo tempo a riflettere sul chiedersi "Perché fanno così? Perché sono pessimisti?", piuttosto deve sostituire la ricerca delle cause con l'azione, cambiando il *perché* in *cosa* e, quindi, domandarsi "Cosa posso insegnargli? Cosa devono fare loro per essere ottimisti?"

### **La gestione dello stress**

Ottimisti, tesi, soddisfatti e determinati o pessimisti, insoddisfatti, insicuri e stanchi. Non c'è alcun dubbio che dovendo scegliere quale condizione psicologica vivere fra queste due sceglieremmo la prima. Ora la questione è la seguente "Come mantenere questo atteggiamento nei momenti di stress, quando i risultati non vengono? Quando si è sottoposti a critiche?" In realtà solo chi sta seduto in poltrona non corre rischi, ma già nel momento in cui ci alziamo cominciamo a correre dei rischi, inizialmente minimi ma che aumentano man mano si accrescono le nostre aspettative e l'ampiezza della nostra area di azione.

Obiettivo primario nella gestione dello stress è di accettare le nostre reazioni, siano esse di paura o di rabbia o d'impotenza, tutti le provano e non si deve nasconderselo. Ciò che differenzia un individuo che le gestisce da un altro che le subisce consiste nel modo di fronteggiare le situazioni che percepisce come stressanti. E' abbastanza evidente che i rivolgimenti che in questi anni sono in atto, e non solo nel mondo sportivo, richiedono individui capaci di guidare se stessi e gli altri

fornendo non solo strategie e struttura ma anche sviluppo delle risorse umane, rendendole sempre più adeguate ad agire in un contesto di competitività e di difficoltà crescenti. Una domanda che spesso viene posta dai manager è la seguente: “Come faccio a mostrarmi convinto che ce la faremo a uscire da questa crisi se io stesso non ne sono certo?” Nello sport si dice che se quando entri in campo non sei convinto che hai tutto quanto ti serve per riuscire a raggiungere il tuo obiettivo, è quasi sicuro che non lo raggiungerai. E’ come dire ai propri avversari: “Tenete oggi vi regaliamo un po’ della nostra convinzione di vincere, noi preferiamo restare insicuri.” Quindi l’insegnamento è il seguente: accettare la sfida e giocare sino al fischio finale con la convinzione di farcela. Ad esempio, negli sport di squadra s’insegna ai giocatori a rincorrere anche le palle impossibili da prendere, perché non si deve mai abbandonare l’idea che sia, al contrario, possibile; perché alcune volte avviene il recupero e questo aiuta molto i giocatori a sentirsi forti, perché la squadra avversaria resta impressionata dalla carica agonistica dei loro avversari, perché il successo si conquista minuto per minuto per tutta la durata della partita. Per trasmettere questa mentalità ai giocatori, l’allenatore deve essere il primo a dimostrare apertamente un atteggiamento di questo tipo. Qualcuno potrebbe obiettare che non è affatto facile vivere in questa maniera, d’accordo, 15 minuti di sconforto sono accettabili ma dopo bisogna cambiare registro, abbandonare completamente questa condizione e impegnarsi a realizzare le decisioni prese con convinzione e positività.

### **La gestione dei rapporti interpersonali**

Strettamente collegata alla capacità di gestione dello stress è la competenza nello stabilire rapporti interpersonali efficaci. Saper comunicare obiettivi e compiti è una componente necessaria in coloro che devono guidare altri individui e diventa una competenza irrinunciabile, in particolare, nelle situazioni stressanti o in cui è richiesto un forte coinvolgimento di tutto il personale. La questione essenziale riguarda, pertanto, la modulazione della comunicazione interpersonale: quando ascoltare e quando essere direttivi, quando mostrarsi aperti alla discussione e all’emergere di più alternative e quando invece convergere rapidamente su una soluzione; quando incoraggiare e sostenere un individuo/gruppo e quando avere un confronto anche duro. Nelle fasi di stress questa è una delle prime abilità a venire persa, si dice che *non c’è tempo per queste cose*, che gli atleti devono capire il momento difficile, che si devono adeguare all’allenatore che diventa brusco, incostante, depresso o arrabbiato a seconda delle giornate. Immaginiamo una situazione assurda in cui un allenatore prima di una partita decisiva dicesse ai suoi giocatori: “Dobbiamo solo sperare in un miracolo per batterli.” E’ probabile che l’umore della squadra diventerebbe di ostacolo alla prestazione, poiché alcuni si deprimerebbero, altri si sentirebbero confusi e altri ancora sarebbero arrabbiati con

l'allenatore. In ogni caso senza raggiungere mostrata da questo allenatore si possono comunque commettere errori dovuti alla difficoltà a gestire le proprie insicurezze e gestire questi momenti è assolutamente necessario per non trascinare in questo baratro d'insicurezza anche gli atleti.

A questo riguardo “ in un'intervista con il leggendario allenatore di nuoto James Counsilman, è emerso che spesso era nervoso durante le competizioni più importanti ma aveva lavorato duro per far sì che i suoi atleti non si accorgessero del suo stress...Counsilman sentiva che questo era di estrema importanza perché aveva imparato che gli atleti assumono il livello di ansia dell'allenatore, diventano più nervosi del normale e forniscono prestazioni negative” (Gould, Guinan, Greenleaf, e Chung, 2002).

L'atteggiamento che, invece, spesso si privilegia si fonda sull'idea che l'attenzione ai rapporti interpersonali è qualcosa che appartiene al tempo delle vacche grasse o quando non c'è, quando i problemi possono riguardare la quantificazione dei premi o aspetti secondari delle sedute di allenamento.

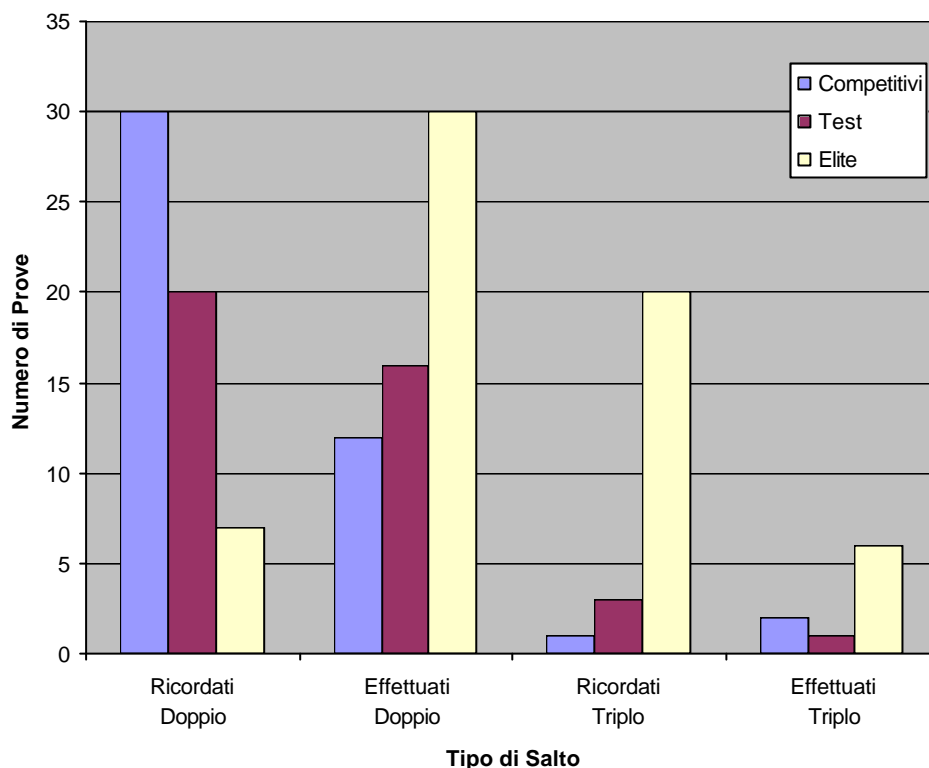
### **La gestione del tempo**

Una buona gestione del tempo richiede l'uso di quelle abilità analitiche necessarie a stabilire priorità fra i compiti e a identificare responsabilità da affidare. In tal senso, la metodologia dell'allenamento potrebbe anche essere considerata come l'arte di saper organizzare il tempo al fine di permettere l'acquisizione e il miglioramento continuo delle abilità che servono a determinare prestazioni efficaci. La questione di come viene gestito il tempo è centrale nell'allenamento e, in particolare, è prioritario tentare di avere la consapevolezza di cosa fanno realmente gli atleti, quelli esperti e quelli meno abili, durante l'allenamento e quindi collegare la stima dell'importanza di certe attività con il tempo speso nel praticarle. Poca ricerca ha misurato cosa e come le persone si addestrano. Questo tipo di analisi è stato chiamato “microstruttura della pratica” e in diversi studi (Starkes, 2000) sono state riscontrate correlazioni negative fra ciò che è considerato come maggiormente rilevante dall'atleta e ciò che è realmente effettuato. Ad esempio, uno studio (Deakin, Starkes, e Allard, 1998) ha esaminato atleti di élite, gruppi competitivi e atleti di livello amatoriale praticanti pattinaggio artistico per determinare quali elementi dell'allenamento sono riportati come più importanti *vs* quelli che sono realmente più effettuati. E' stata riscontrata una relazione significativa negativa fra il ricordo degli atleti di ciò che è più importante per l'allenamento e ciò che realmente fanno. Inoltre, è stato riscontrato che nel pattinaggio artistico la quantità di tempo attivo che veniva spesa poteva differire significativamente in base al livello di abilità dell'atleta. I membri del gruppo di élite (squadra nazionale) hanno speso il 68,4% del tempo lavorando sui salti, i pattinatori di livello competitivo il 59,3% e quelli di livello ricreativo il 42,9%.

“In termini di quantità di tempo speso attivamente nell’allenamento c’è molto tempo perso, Questo ha implicazioni importanti nello studio dell’allenamento. Quando gli atleti o i musicisti ricordano retrospettivamente che s’impegnano per un’ora al giorno, quanto tempo è realmente speso nella pratica intenzionale? I tempi ricordati dai pattinatori esperti sono probabilmente più vicini al reale, rispetto a quelli ricordati dagli atleti meno esperti. Questo suggerisce anche che le valutazioni effettuate dai meno esperti comportano un certo grado di sovrastima. In altri sport, come la lotta e l’hockey su ghiaccio, il tempo perso è significativo ma non sembra influenzato dal variare dei livelli di abilità. Analisi preliminari hanno anche messo in luce che mentre i pattinatori considerano certi nuovi salti come critici per l’allenamento e per il successo della prestazione, la maggioranza del tempo di allenamento viene spesa nell’effettuare salti che sono già stati ben imparati. I pattinatori sovrastimano anche la loro costanza nell’effettuare con successo i salti e, ... sovrastimano il numero di salti che effettuano durante l’allenamento” (Starkes, 2000, Figura 1).

Inserire la Figura 1

**Figura 1- Relazione fra i salti effettuati vs ricordati per allenamento da atleti del pattinaggio artistico di elite, competitivi e test (Deakin, Starkes, e Allard, 1998, modificato).**



## BOX 1

### Le variabili che influenzano le prestazioni ai Giochi Olimpici

Uno studio recente (Gould, Guinan, Greenleaf, e Chung, 2002) condotto su 46 allenatori statunitensi che hanno partecipato alle Olimpiadi di Atlanta e 19 allenatori alle Olimpiadi di Nagano ha messo in evidenza quali sono secondo questo gruppo di esperti le variabili che hanno influenzato le prestazioni dei loro atleti. In particolare agli allenatori è stato chiesto in che misura ciò che è accaduto un anno prima, 90 giorni prima e durante le Olimpiadi poteva aver influenzato le prestazioni dei loro atleti. E' emerso dimensioni riguardavano:

#### (a) Un anno prima

- La data delle competizioni (trials)/selezione della squadra erano troppo vicini alle Olimpiadi

- I metodi di selezione della squadra
- Esercitazioni di team building

**(b) 90 giorni prima**

- Allenamento nel luogo dove si svolgerà la competizione olimpica
- Partecipazione a competizioni internazionali

**(c) Durante le Olimpiadi**

- Prestazioni
  - Fiducia
  - Mantenimento della freddezza
  - Abilità di adattarsi tatticamente alle diverse situazioni che sorgono durante le gare
  - Avere un piano ed essere preparati ad affrontare le distrazioni
  - Credere che sia realistico pensare di poter vincere una medaglia
- Team
  - Avere un team leader positivo
  - Manifestare una forte intesa e coesione di squadra
  - Avere una relazione allenatore-atleta positiva
- Famiglia
  - Famiglia e amici sono una fonte positiva di supporto
  - Prendere biglietti per amici e famigliari può distrarre
  - Spendere tempo con loro è distraente
  -
- Ambiente
  - Presenza di spettatori USA e della folla è entusiasmante
  - Cerimonia d'apertura troppo vicina alle gare
  - Villaggio olimpico è distraente (troppo cibo, feste e no-privacy)
  - Positiva l'opportunità di accesso alla consulenza in psicologia dello sport

Successivamente agli allenatori è stato chiesto d'identificare quali erano state le variabili che avevano influenzato l'efficacia della loro prestazione prima e durante le Olimpiadi:

(a) **Un anno prima**

- La squadra ha partecipato a sessioni di team building
- Presenza di una forte intesa e coesione di fra i membri del coaching staff
- NGB è stato molto di aiuto nel facilitare la preparazione e l'organizzazione per i giochi
- USOC staff è stato molto di aiuto nel facilitare la preparazione e l'organizzazione
- Metodi di selezione della squadra sono stati corretti ed efficaci nel determinare quali erano gli atleti migliori
- Essere responsabile della selezione degli atleti
- Squadra ha usufruito di buone facilitazioni per allenarsi alle Olimpiadi
- Atleti si sono allenati tramite programmi svolti presso di loro o in un luogo comune
- Atleti hanno seguito un programma di allenamento delle abilità mentali
- Atleti hanno usufruito di servizi effettuati da psicologi dello sport per uno sviluppo personale delle abilità mentali

(b) **Durante le Olimpiadi**

- Opportunità di frequentare la USOC High Performance Coaches' House
- Opportunità d'interagire con psicologi dello sport
- Mantenere semplicità nelle azioni e restare focalizzati sulle Olimpiadi
- Aspettative realistiche nei confronti degli atleti
- Atleti hanno seguito il piano preparato per i Giochi
- USOC staff e NGB sono stati molto utili e di supporto
- Abilità di fronteggiare situazioni di crisi e di prendere decisioni importanti in modo corretto
- Atleti credevano nella visione e nell'esperienza dell'allenatore
- Conflitti fra atleti e staff o famigliari hanno influito negativamente sull'efficacia dell'allenatore
- Problemi di trasporti rendono più difficili gli spostamenti ai campi

## Come si realizza un programma di coaching

Il programma si articola in quattro parti: definizione del piano di autosviluppo, attuazione del programma di azione formulato, valutazione dei risultati raggiunti e follow-up finale.

La definizione del piano di autosviluppo personale viene realizzata in due fasi. La prima comporta l'illustrazione dei risultati emersi dal Test of Attentional and Interpersonal Style e la formulazione di un Piano di Autosviluppo Personale centrato sui punti seguenti:

- Descrizione delle principali aree di miglioramento da parte dell'allenatore
- Descrizione di quali sono le cause che hanno determinato uno sviluppo limitato o insoddisfacente in questi ambiti
- Descrizione di quali sono le situazioni specifiche che con più probabilità contribuiscono a mantenere queste difficoltà/limitazioni
- Identificazione di quali sono le abilità che vuole sviluppare per superare queste difficoltà
- Identificazione di quali sono i parametri che vuole usare per valutare il proprio miglioramento
- Identificazione delle azioni che vuole effettuare per migliorare queste competenze
- Identificazione di chi potrebbe fornirgli un supporto esterno di fiducia con cui confrontarsi e verificare se il suo comportamento sta cambiando

Nel successivo incontro s'identifica un obiettivo specifico di miglioramento e si formula un Piano di Azione. Questo riprende quanto descritto nel foglio relativo al Piano di Autosviluppo Personale ma molto più operativo. Partendo da un obiettivo di miglioramento specifico l'allenatore individua e descrive per punti come abitualmente agisce e quali risultati ha ottenuto che sono per lui negativi. Giunto a questo punto stabilisce, insieme al consulente, quali sono le azioni che intende intraprendere per cambiare questa situazione quali sono i risultati che si aspetta di ottenere. Questa incontro conduce alla definizione di un piano di azione così come è riportato nell'esempio del **BOX 2** che riporta il caso di un allenatore che vuole migliorare la sua abilità nell'essere diretto con gli atleti. A seconda delle esigenze dell'allenatore possono essere attuati anche due piani di azione nello stesso periodo.

A questi primi due incontri ne seguono altri quattro con una cadenza mensile che servono a monitorare questo processo di autosviluppo personale. A questi segue un incontro a distanza di due mesi da quello finale e il cui scopo è di fornire una valutazione del percorso effettuato sino a quel momento, ma pure di sostenere la motivazione personale a non arrestare questo processo di automiglioramento che deve diventare parte integrante della professionalità dell'allenatore. Infine a



distanza di altri quattro mesi viene effettuato un incontro di follow-up che serve a rinforzare ulteriormente quanto è stato svolto sino a quel momento, confrontandosi sugli ostacoli che si sono presentati, fornendo una prospettiva ulteriore a questo processo dinamico e continuo di affinamento di se stessi.

## **BOX 2**

### **PIANO DI AZIONE**

**Carlo Rossi**

**OBIETTIVO:** Imparare ad esprimere le proprie idee in maniera diretta e in funzione degli obiettivi da raggiungere

#### **ABITUALMENTE**

- Per evitare il giudizio degli atleti s'impegna a mantenere una buona relazione anche quando non è il caso
- E' troppo orientato a ricercare il consenso degli atleti

Effetti:

- Difficoltà a esprimere opinioni in maniera diretta, soprattutto quando impattano i sentimenti delle altre persone, come nei feedback negativi
- Difficoltà a fornire feedback negativi/critici

#### **AZIONI**

- Essere consapevole che l'espressione del dissenso è determinata dalla prestazione professionale e non comporta un giudizio sulla persona e riguarda:

Cosa va

Cosa non va

- Essere consapevole che questo atteggiamento limita la crescita sportiva e l'espressione delle competenze
- Considerare una o due questioni che stai trascurando ultimamente (settimane/mesi) e trova il modo di affrontarle con la/e persona/e coinvolta/e.
- Preparare una lista di questioni che riguardano il tuo gruppo di atleti; includi anche te stesso nell'elenco e considera cosa potresti fare per affrontare ciascuna questione.

- Riconoscere che essere diretti significa:

1. Esprimere un'opinione sulle attività in corso: è quanto gli atleti si aspettano dal loro allenatore
2. Essere specifici e puntuali nelle spiegazioni
3. Esprimere valutazioni su quanto si è fatto e non sulla persona
4. Servirsi dei dati necessari a sostenere la propria opinione
5. Evidenziare quanto fatto bene ma anche le insufficienze o gli errori, sapendo che attraverso questi ultimi si può migliorare

Esercitati in queste attività e riporta su un quaderno, almeno una volta la settimana, i risultati che ottieni, le difficoltà che incontri e le reazioni dei tuoi atleti

- Ridefinire il confronto con gli atleti in termini di opportunità di miglioramento delle proprie prestazioni

### **EFFETTO ATTESO**

- Aumento della sicurezza nel ruolo e in particolare nell'espressione di valutazioni e nel confronto con gli atleti

### **Bibliografia**

Cei, A. (1998). *Psicologia dello sport*. Bologna: Il Mulino.

Deakin, J.M., Starkes, J.L., e Allard, F. (1998). *The microstructure of practice in sport*. Sport Canada Technical Report.

Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., e Chung, Y. (2002). A survey of U.S. olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coaches effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16, 229-250

Harkins, S.G., Latané, B., e Williams, K.D. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 457-465

Nideffer, R.M., e Sagal, M.S. (2001). *Assessment in sport psychology*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Salmela, J. (1996). *Great job coach: Getting the edge from proven winners*. Ottawa: Potentium.

Starkes, J.L. (2000). The road of expertise: Is practice the only determinant? *International Journal of Sport Psychology*, 31, 431-451.

Whitmore, J. (2002, 3°ediz.). *Coaching for performance*. London: Brealey.

Sentirsi impegnati ad acquisire e ampliare nuove tattiche e strategie da inserire nel proprio repertorio di allenamento.

Non smettere mai di autovalutarsi e di fare aggiustamenti quando è necessario.

Maturare come allenatore richiede tempo. E' necessario essere pazienti e onesti con se stessi.

Sapere che solo perché qualcosa ha funzionato negli ultimi tre anni non fornisce garanzie che continui a farlo nel prossimo futuro. E' necessario sapere valutare e adattare il proprio approccio e le strategie.

E' importante saper lavorare duro e bisogna saperlo accettare.

Bisogna essere consapevoli che per diventare esperti ci vorranno molte più ore di quelle che si era previsto.

Non bisogna voler emulare lo stile di allenamento di altri, solo perché hanno avuto successo.

Bisogna trovare uno stile di allenamento che rispetti la propria personalità e consenta di esprimersi al proprio massimo.

Bisogna saper aiutare gli atleti a identificare e raggiungere i loro obiettivi.

Bisogna essere sinceramente interessati allo sviluppo sportivo e personale dei propri atleti.

Bisogna sapersi conquistare il rispetto degli atleti, essendo di esempio nel rispettarli.

Bisogna mostrare con gli atleti un atteggiamento professionale.

Bisogna saper creare un ambiente che sia percepito dagli atleti come educativo, supportivo, divertente e sfidante.

Bisogna comunicare agli atleti in maniera chiara le proprie aspettative, i pensieri e le convinzioni.

Bisogna saper pianificare in anticipo le reazioni e le risposte, così da poter comunicare con gli atleti più efficacemente.

Bisogna permettere agli atleti di esprimere le loro opinioni senza che si sentano intimiditi.

Bisogna sapere che la decisione finale spetta all'allenatore

## PIANO DI AZIONE

di

---

**OBIETTIVO:** Imparare ad esprimere le proprie idee in maniera diretta e in funzione degli obiettivi da raggiungere

### ABITUALMENTE

- Per evitare il giudizio degli atleti s'impegna a mantenere una buona relazione anche quando non è il caso
- E' troppo orientato a ricercare il consenso degli atleti

Effetti:

- Difficoltà a esprimere opinioni in maniera diretta, soprattutto quando impattano i sentimenti delle altre persone, come nei feedback negativi
- Difficoltà a fornire feedback negativi/critici

### AZIONI

- Essere consapevole che l'espressione del dissenso è determinata dalla prestazione professionale e non comporta un giudizio sulla persona e riguarda:

Cosa va

Cosa non va

- Essere consapevole che questo atteggiamento limita la crescita sportiva e l'espressione delle competenze
- Considerare una o due questioni che stai trascurando ultimamente (settimane/mesi) e trova il modo di affrontarle con la/e persona/e coinvolta/e.
- Preparare una lista di questioni che riguardano il tuo gruppo di atleti; includi anche te stesso nell'elenco e considera cosa potresti fare per affrontare ciascuna questione.
- Riconoscere che essere diretti significa:

Esprimere un'opinione sulle attività in corso: è quanto gli atleti si aspettano dal loro allenatore

Essere specifici e puntuali nelle spiegazioni

Esprimere valutazioni su quanto si è fatto e non sulla persona

Servirsi dei dati necessari a sostenere la propria opinione

Evidenziare quanto fatto bene ma anche le insufficienze o gli errori, sapendo che attraverso questi ultimi si può migliorare

Esercitati in queste attività e riporta su un quaderno, almeno una volta la settimana, i risultati che ottieni, le difficoltà che incontri e le reazioni dei tuoi atleti

- Ridefinire il confronto con gli atleti in termini di opportunità di miglioramento delle proprie prestazioni

### EFFETTO ATTESO

- Aumento della sicurezza nel ruolo e in particolare nell'espressione di valutazioni e nel confronto con gli atleti