

Il coaching per l'allenatore.

Il coaching come sistema per l'autosviluppo dell'allenatore.

Il coaching è un sistema per l'autosviluppo del potenziale dell'allenatore. L'approccio centrato sul continuo miglioramento richiede una abilità sempre più efficace 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.

1. Introduzione

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 viene chiamato *coach*, ad esempio, nel tennis, mentre nel calcio viene chiamato *mister* 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 dei mercati, 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 che viene posta ai manager di decidere rapidamente, di essere in grado di 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.

Il problema 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, denaro, 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 che ancora oggi è 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 coloro che si sono fermati ai primi problemi insorti oppure, essendosi resi conto di aver ecceduto nella delega fornita, hanno fatto marcia indietro 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 si è scontrata 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 nella sua essenza significa sviluppare il potenziale di una persona al fine di massimizzarne la prestazione e si attua nell'aiutarla ad imparare piuttosto che nell'insegnargli qualcosa (Whitmore, 2002, 3a ed).

Infatti, il *coaching* consiste in un allenamento personalizzato, mirato a perfezionare al più alto livello possibile le competenze manageriali ed a permettere ad ognuno di diventare il miglior manager possibile rispetto alle proprie capacità.

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 può permettere di continuare a ripetere i successi ottenuti fino a quel momento.

Venendo allo sport, così come avviene per i manager nel settore aziendale, è certo 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 loro priorità con tempi di attuazione sempre più ridotti. Nelle competizioni più importanti non sono solo gli atleti che affrontano enormi tensioni, ma anche gli allenatori. Però, chiediamoci se questi ultimi le sappiano affrontare o semplicemente seguano il sistema che utilizzavano quando erano atleti.

Quando una squadra va male, la soluzione consiste nel mandare via l'allenatore, anche se è stato dimostrato che, abitualmente, il cambio di panchina non determina risultati migliori.

Allora, non sarebbe più fruttuoso sostenere il tecnico con un programma di *coaching*, magari orientato a potenziare la sua abilità nel gestire le dinamiche di gruppo? O ancora, ad esempio, negli sport di precisione e in atletica, nei salti e nei lanci, nei quali la concentrazione è un elemento che determina la qualità della prestazione, l'allenatore ha la certezza che sta facendo il massimo per allenare questo aspetto o, se non è così, perché non

segue un programma di *coaching* con un esperto di questo campo? Talvolta, al termine della carriera, gli atleti migliori vengono scelti come Direttori Tecnici di squadre nazionali per la loro indiscussa competenza tecnica e per la loro rappresentatività all'interno di quell'ambiente. Ma perchè non affiancare loro, nella fase iniziale, un programma di *coaching* che 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 nelle quali una attività di *coaching* rappresenterebbe una modalità positiva di sviluppo professionale. Per completare questa visione più complessiva, riguardante le competenze relative alla gestione delle risorse, nella tabella 1 vengono riportate le competenze, le abilità ed i comportamenti che gli allenatori di alto livello si riconoscono (Salmela 1996) e dalle quali ogni tecnico potrebbe iniziare una prima riflessione per identificare quelle che percepisce come suoi punti di forza rispetto a quelle che avverte come meno sviluppate (tabella 1)

Tabella1 – Competenze, abilità e comportamenti che si riconoscono gli allenatori di alto livello (Salmela 1996)

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

2. La consapevolezza

Senza essersene resi conto questa prima riflessione dell' allenatore sulle proprie abilità ci riporta al "*Conosci tè stesso*" di Socrate, la cui attualità consiste nell' aver affermato già più di duemila annfà 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 comporta raggiungere questi obiettivi,
- 3 conoscere i costi che implica,
- 4 valutare se per l' organizzazione sportiva in cui si opera i benefici sono decisamente superiori ai costi,
- 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 dalle quali quei comportamenti sono scaturiti e al contesto organizzativo nel quale tali scelte erano inserite.

Nella figura 1 viene mostrato un esempio di schema da seguire per questa analisi retrospettiva. In tal modo l' allenatore diventa più cosciente delle caratteristiche del suo modo di pensare e decidere, ponendolo in relazione con le azioni che ne sono derivate, verificandone l' efficacia sulla base dei risultati ottenuti. Resta evidente che- anche se altri fattori determinano il successo professionale - è certo che uno dei più importanti è rappresentato da una *leadership* consapevole ed efficace, senza la quale è difficile vincere le competizioni e realizzare i propri obiettivi. Alla fine di questa valutazione si può passare a domandarsi "Questi modi di fare sono ancora validi oggi, in questa situazione e con questa attività?" Lo scopo di questa riflessione è evitare di continuare ad agire in una determinata maniera solo perchè in passato si è dimostrata valida. Ciò che conta, al contrario, è riconoscere se, anche per l' occasione in cui ci si trova attualmente, l' uso di queste modalità di azione sarà altrettanto efficace o se, invece, 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 perchè si è dimostrato valido in passato.

Figura 1 – Schema da eseguire per l'analisi retrospettiva

Identificare i principali successi professionali ottenuti:
1
2
3
Identificare le principali azioni realizzate per ottenerli:
1
2
3
Identificare le decisioni che erano alla base delle azioni intraprese:
1
2
3
Descrivere il clima organizzativo nel quale si agiva:
1
2
3
Stabilire se queste decisioni e questi modi di agire continuano anche attualmente ad essere molto efficaci:
1
2
3
Stabilire se adottare anche altre modalità di <i>leadership</i> potrebbe essere utile o addirittura meglio:
1
2
3

3. Assumere responsabilità

Sentirsi responsabili significa, innanzitutto, essere consapevoli del proprio modo di procedere e comporta, in secondo luogo, accettare di essere valutato in base ai risultati ottenuti tramite le proprie azioni e da quelle altrui (gli atleti). In questo caso, l' opposto di responsabile non è comportarsi in maniera irresponsabile, poiché ciò avviene raramente 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 totalmente responsabilizzato. La domanda a cui rispondere è infatti un' altra "Ho fatto proprio tutto quello che era in mio potere fare, con la necessaria scrupolosità e tempestività ?"

Se la risposta è affermativa significa che era stato accettato pienamente l' incarico ricevuto, che lo si condivideva, che si era motivati a portarlo a termine nel modo migliore, servendosi delle risorse necessarie e che ci si sentiva 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 perchè non si può rifiutare, certamente sarà meno facile servirsi di tutte le proprie risorse psicologiche e professionali. Un allenatore che si assume la responsabilità dei risultati della propria squadra non pensa "Abbiamo perso perchè non hanno fatto quello che avevo detto loro nello spogliatoio" ma ". Abbiamo perso perchè non sono riuscito a essere convincente quando ho dato loro le istruzioni tattiche per la partita" Nel primo caso, l' allenatore fa come Ponzio Filato, se ne lava le mani, intendendo con ciò che non si considera responsabile di ciò che è successo perchè sono i giocatori che non hanno seguito le sue istruzioni. Ma, prima di fornire le consegne, si è chiesto in che misura i giocatori fossero realmente in grado di affrontare quella situazione, che miglioramento stesse chiedendo loro rispetto ad analoghe situazioni passate, quali segnali i giocatori avessero fornito durante gli allenamenti che lo avevano convinto di quella eventualità? Questo è il modo in cui dovrebbe agire un allenatore che si assume in pieno le responsabilità tipiche del suo ruolo. Infatti, non basta attribuire incarichi, bisogna essere certi che gli atleti abbiano le competenze necessarie per condurli a termine in maniera efficace e che si siano allenati per un periodo sufficientemente lungo.

4. 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 ed in base ad esse identificare i propri punti di forza e di debolezza. Per realizzare questo processo ci si può servire di uno strumento di valutazione rappresentato dal *Test of Attentional and Interpersonal Style* di Nideffer (per una più recente informazione vedi Nideffer, Sagal 2001) che consente di evidenziare sei competenze principali, articolate a loro volta in successive abilità specifiche. Servirsi di un questionario consente allo psicologo di ottenere 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:

La gestione di sé

Se si analizzano le competenze che un allenatore dovrebbe sviluppare per soddisfare le esigenze poste dalla sua posizione professionale, fra di esse ne sono state identificate alcune di base, che riguardano la gestione di se stessi e la gestione del ruolo di allenatore. La gestione di se 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 inescindibilmente unite alle prestazioni del proprio gruppo e dei collaboratori del proprio staff.

In un allenatore il processo di delega si manifesta essenzialmente in azioni che favoriscono l' autonomia dei singoli o del gruppo e nella 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 *apigrizia sociale* (Harkins, Latané, Williams 1980) determina ricadute negative sulle prestazioni del gruppo e diverse sono le ragioni che ne determinano rafforzarsi 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 di esso per sottrarsi, a loro volta, alle loro responsabilità. I suggerimenti efficaci per combattere questo fenomeno essenzialmente fanno riferimento alla necessità di coinvolgere maggiormente gli atleti, di migliorarne la consapevolezza e il senso di responsabilità e di attribuire ad ognuno di essi 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. 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 che è appannaggio solo degli allenatori delle squadre professionistiche o degli atleti di livello internazionale, ma riguarda tutti. Questa forma di pensiero consente di predire ciò che 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 attraverso i suoi allenatori che l' organizzazione realizza i suoi obiettivi. Non è affatto un compito burocratico, ma 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 ciò che viene richiesto agli allenatori e maggiore è la convinzione dei dirigenti della Società sportiva alla quale appartengono 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. Abitualmente le persone dotate di questo tipo di competenza imparano rapidamente dalle situazioni e sono in grado di lavorare contemporaneamente su più compiti. Infatti, agiscono, 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 realizzati per raggiungere un determinato obiettivo. Per queste persone quei compiti che pongono delle sfide, 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 in quei contesti organizzativi in cui viene richiesto alle persone 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, ad esempio, per ridurre sul nascere 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 ragione, cambiando il *perché* in cosa è, quindi, domandarsi "Cosa posso insegnargli? Cosa devono fare per essere ottimisti?"

La gestione dello stress

Ottimisti, in tensione, 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 domanda 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 si alza da essa si comincia a correre rischi, inizialmente minimi, ma che aumenteranno man mano si accrescono le nostre aspettative e l' ampiezza della nostra area di azione. L' obiettivo primario nella gestione dello stress è accettare le nostre reazioni, siano esse di paura, di rabbia o d' impotenza. Tutti le provano e non si deve nascondere. 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 sono in atto in questi anni, non solo nel mondo sportivo, richiedono individui capaci di guidare se stessi e gli altri, fornendo non solo strategie e strutture, 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 si pongono i 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 ciò che 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". Perciò 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, perchè non si deve mai abbandonare l' idea che, al contrario, sia possibile prenderle, infatti alcune volte il loro recupero riesce e ciò aiuta molto i giocatori a sentirsi forti, perchè la squadra avversaria resta impressionata dalla carica agonistica dei suoi avversari, perchè 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 questo modo. D' accordo, quindici 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 altre persone e diventa una competenza irrinunciabile, in particolare, nelle situazioni stressanti o in cui è richiesto un forte coinvolgimento di tutte le persone. 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 od un gruppo e quando avere un confronto anche duro. Nelle fasi di stress questa è una delle prime abilità che viene 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."

È probabile che l' umore della squadra diventerebbe un ostacolo alla prestazione, poiché alcuni si deprimerebbero, altri si sentirebbero confusi e altri ancora sarebbero arrabbiati con l' allenatore. In ogni caso, senza raggiungere la sfiducia mostrata da questo allenatore si possono comunque commettere errori dovuti alla difficoltà di 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 realizzata al mitico allenatore di nuoto James Counsilman, è emerso che spesso era nervoso durante le competizioni più importanti, ma che 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 se gli atleti assumono il livello di ansia dell' allenatore, diventano più nervosi del normale e forniscono prestazioni negative (Gould, Guinan, Greenleaf, Chung 2002). L' atteggiamento che, invece, spesso si privilegia si fonda sull' idea che l' attenzione ai rapporti interpersonali sia qualcosa che appartiene al tempo delle vacche grasse o quando non c' è stress, quando i problemi possono riguardare solo 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 che sono 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. Poche ricerche hanno misurato cosa viene addestrato 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 viene realmente effettuato. Ad esempio, uno studio (Peakin, Starkes, Allard 1998) ha esaminato atleti di élite, gruppi competitivi e atleti di livello amatoriale praticanti pattinaggio artistico per determinare quali elementi dell' allenamento fossero riportati come più importanti rispetto a quelli che venivano realmente più eseguiti. È 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 di figura la quantità di tempo attivo che veniva spesa poteva differire significativamente in base al livello di abilità dell' atleta. I membri del gruppo *déjà* (squadra nazionale) spendevano 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. Ciò 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 viene realmente speso in una 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 vantazioni effettuate dai meno esperti comportino un certo grado di sovrastima. In altri sport, come la lotta e l' hockey su ghiaccio, il tempo perso è significativo, ma non sembra essere 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 maggior parte 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 2).

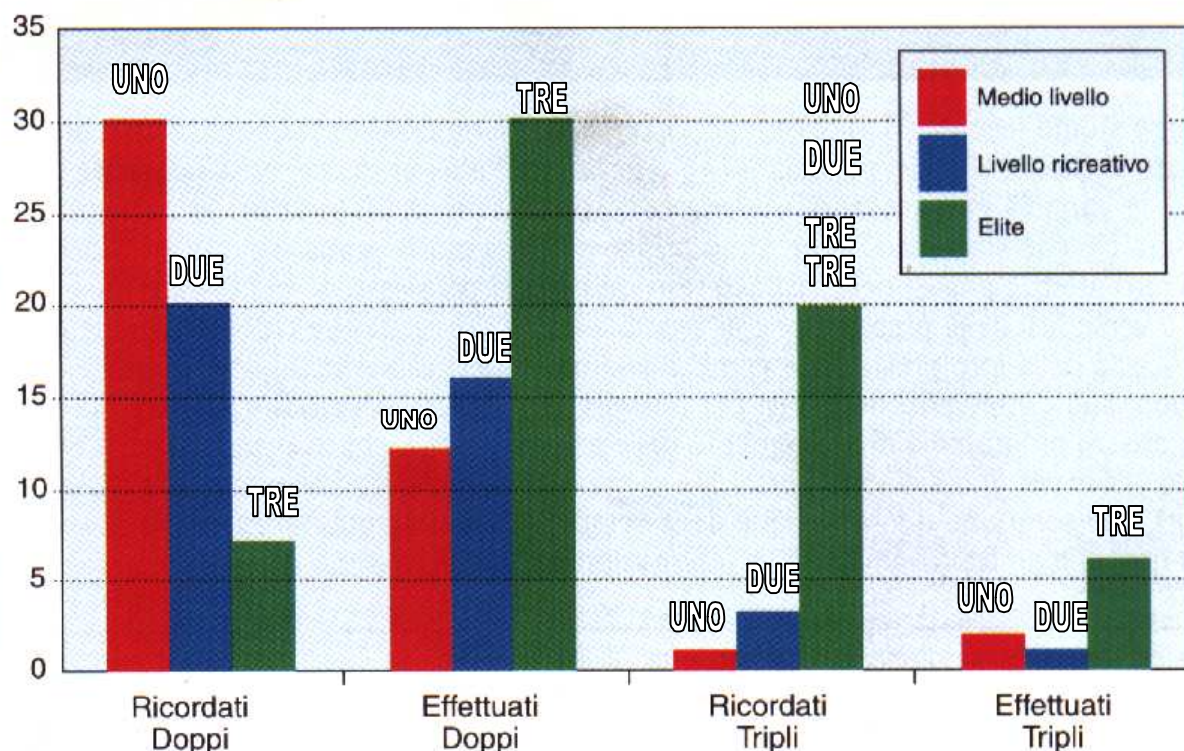


Figura 2 – Confronto tra il numero di salti realmente eseguiti in allenamento e quelli che viene ricordato di avere eseguito in tre gruppi di atleti praticanti pattinaggio di figura (atleti di élite, atleti di medio livello e atleti a livello ricreativo) (da Deakin, Starkes, Allard 1998, modificata)

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 l'allenatore 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 si 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. Questo incontro conduce alla definizione di un piano di azione così come è riportato nell'esempio del Riquadro 1 che riguarda 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. Ad essi segue un incontro a distanza di due mesi da quello finale, il cui scopo è quello di fornire una valutazione del percorso effettuato sino a quel momento, ed anche quello 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.

Riquadro 1 – Esempio di Piano di Azione.

Nome: _____

Obiettivo

apprendere 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 di farlo.
- è troppo orientato a ricercare il consenso degli atleti.

Effetti

- difficoltà a esprimere opinioni in maniera diretta, soprattutto quando possono urtare i sentimenti delle altre persone, come nel caso di 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;
- prendere in considerazione uno o due problemi che si stanno trascurando ultimamente (settimane/mesi) e trovare il modo di affrontarle con la persona o le persone coinvolte
- preparare una lista di problemi che riguardano il proprio gruppo di atleti, includendo anche se stesso nell'elenco e considerare cosa si potrebbe 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 stato fatto bene, ma anche le insufficienze o gli errori, sapendo che attraverso questi ultimi si può migliorare.Esercitarsi in queste attività e riportare su un quaderno, almeno una volta la settimana, i risultati ottenuti, 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

Le variabili che influenzano le prestazioni nei Giochi Olimpici.

In uno studio recente (Gouid, Guinan, Greenleaf, Chung 2002) è stato richiesto a quarantasei allenatori statunitensi che avevano partecipato ai Giochi olimpici di Atlanta ed a diciannove allenatori che avevano partecipato a quelli di Nagano, quali fossero state, secondo loro, le variabili che avevano influenzato le prestazioni dei loro atleti. In particolare, in una prima fase è stato chiesto loro in quale misura ciò che era accaduto un anno prima, novanta giorni prima e durante i Giochi olimpici poteva avere influito sui risultati ottenuti dai loro atleti. L' analisi delle risposte fornite ha così permesso di identificare quali siano gli elementi che essi ritengono importanti in tre diverse fasi della preparazione ai Giochi olimpici stessi. Inoltre l' identificazione delle variabili che secondo loro avevano influito sull' efficacia della loro prestazione come allenatori, rispettivamente un anno prima e durante i Giochi olimpici, permette di ottenere indicazioni sugli interventi necessari per agevolarne il lavoro. Va notato che tra tali variabili viene citato il fatto che gli atleti avevano seguito un programma di allenamento delle abilità mentali, che avevano avuto la possibilità di usufruire di servizi realizzati da psicologi dello sport per uno sviluppo personale di tali abilità, e che agli allenatori era stata data l' opportunità di interagire con psicologi dello sport, che sono una dimostrazione della sempre maggiore importanza che la psicologia dello sport sta assumendo nella preparazione alle grandi manifestazioni sportive internazionali

Sono emerse queste variabili:

(a) Un anno prima

- la data delle competizioni per la selezione della squadra che era troppo vicina ai Giochi olimpici;
- i metodi di selezione della squadra;
- le esercitazioni di *team building*.

b) Novanta giorni prima

- L' allenamento nel luogo dove si sarebbe svolta la competizione olimpica.

- La partecipazione a competizioni internazionali.

c) *Durante i Giochi olimpici*

- Prestazioni
 - Fiducia.
 - Conservazione della freddezza.
 - Abilità di adattarsi tatticamente alle diverse situazioni che si producono durante le gare.
 - Avere un piano ed essere preparati ad affrontare gli elementi di disturbo.
 - Credere che sia realistico pensare di poter vincere una medaglia.
- Squadra
 - 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.
 - Procurare biglietti per amici e famigliari può essere un elemento di disturbo.
 - Spendere tempo con loro è distraente.
- Ambiente
 - La presenza entusiasmante di spettatori statunitensi e della folla.
 - Cerimonia d' apertura troppo vicina alle gare.
 - Villaggio olimpico con troppe distrazioni (alimentazione eccessiva, feste, mancanza di *privacy*).
 - Opportunità positiva di un accesso alla consulenza in psicologia dello sport.

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

a) *Un anno prima*

- La partecipazione della squadra a sessioni di *team building*.
- La presenza di una forte intesa e coesione fra i membri del *coaching staff*.
- Il notevole aiuto da parte del NGB nel facilitare la preparazione e l' organizzazione in vista della partecipazione ai Giochi olimpici.
- Il notevole aiuto da parte dello *staff* del Comitato olimpico statunitense (*Usoc*) nel facilitare la preparazione e l' organizzazione in vista della partecipazione ai Giochi olimpici.
- I metodi di selezione della squadra corretti ed efficaci nel determinare quali erano gli atleti migliori.
- L' avere avuto la responsabilità della selezione degli atleti.
- Le buone possibilità di allenarsi per i Giochi olimpici offerte alla squadra.
- Il fatto che gli atleti si erano allenati tramite programmi svolti in sede o in un luogo comune.
- Il fatto che gli atleti avevano seguito un programma di allenamento delle abilità mentali.
- Il fatto che gli atleti avevano usufruito di servizi effettuati da psicologi dello sport per uno sviluppo personale delle abilità mentali.

b) *Durante le Olimpiadi*

- L' opportunità di frequentare la *USOC High Performance Coaches House*.
- L' opportunità di interagire con psicologi dello sport.
- L' avere mantenuto semplicità nelle azioni ed essere restati concentrati sui Giochi olimpici.
- Avere avuto aspettative realistiche nei confronti degli atleti.
- Il fatto che gli atleti avevano seguito il piano preparato per i Giochi olimpici.
- La grande utilità dello *staff* dell' *Usoc* e del *NGB* ed il supporto avuto da loro.
- L' abilità nell' affrontare situazioni di crisi e nel prendere decisioni importanti in modo corretto.
- La fiducia degli atleti nelle idee e nell' esperienza dell' allenatore.
- L' influenza negativa sull' efficacia dell' allenatore dei conflitti fra atleti e staff o familiari.
- I problemi di trasporto che rendevano più difficili gli spostamenti sui campi.

L'Autore dott. Alberto Cei è collaboratore del Dipartimento di psicologia dell'Istituto di scienza dello sport del Coni di Roma.
Indirizzo dell'Autore dott. Alberto Cei Dipartimento di psicologia Istituto di scienza dello sport Largo Giulio Onesti 1 00197 Roma.

Bibliografia

- Cei A, Psicologia dello sport, Bologna, Il Mulino, 1998.
 DeakmJ M , Starkes J L.Allard F.The microstructure of practice in sport, Sport Canada Technical Report, 1998.
 Goud D, Guinan D, Greenleaf C, Chung Y, A survey of U S olympic coaches Variables perceived to have influenced athlete performances and coaches effectiveness, The Sport Psychologist, 16,2002, 229-250
 Harkins S G, Latané B, William K D, Social loafing: Allocating effort or taking it easy, Journal of Experimental Social Psychology, 16,1980,457-465
 Nideffer R M, Sagal M S, Assessment in sport psychology, Morgantown, Fitness Information Technology, 2001

Salmela J, Great job coach Getting the edge from proven winners, Ottawa, Potentium, 1996
Starkes J L, The road of expertise: Is practice the only determinant?, International Journal of Sport Psychology, 31,2000,431-451
Whitmore J, Coaching for performance, Londra, 3^a ed, Brealey, 2002

