

Esercitazione a conclusione del Master on line in Psicologia dello Sport

Tesina

Dott.ssa Monica Federico

“IL RUOLO DELL’ALLENATORE IN QUALITÀ DI ISTRUTTORE-EDUCATORE NEI SETTORI GIOVANILI”

*“L’allenatore è, allo stesso tempo un tecnico, un educatore, un organizzatore e un leader. La molteplicità delle sue funzioni, la capacità di passare dall’una all’altra, scegliendo il ruolo più adatto a ogni situazione, rappresentano il suo patrimonio professionale”
(Antonelli e Salvini, 1987).*

Questa citazione ritengo racchiuda in sé alcuni concetti fondanti la psicologia nella sua connessione allo sport, in particolare nel caso in cui si rivolga a giovani e giovanissimi atleti: allenatore-educatore, molteplicità di funzioni, scelta, capacità di adattamento alle situazioni.

La pratica sportiva, specialmente quando si parla di giovani, rappresenta un contesto dalle molteplici funzioni: gioco, divertimento, salute (sano sviluppo fisico e psichico), socializzazione, palestra di valori (quali disciplina personale, ovvero fatica e impegno in vista di uno scopo, condivisione e rispetto di regole precise, spirito di gruppo, cooperazione nella competizione). Inoltre è un mezzo per sviluppare caratteristiche positive, come la capacità di affrontare e superare le difficoltà, la consapevolezza delle proprie possibilità, l’autonomia, la motivazione, il successo, la capacità di collaborare con gli altri.

Tuttavia le potenzialità educative dello sport non si realizzano però in modo automatico: sono le figure adulte di riferimento (genitori, tecnici e dirigenti che organizzano e dirigono lo sport giovanile) che lo rendono o meno un fattore educativo. Cioè lo sport, di per sé, non determina e non fa emergere questo complesso di influenze positive, infatti può causarne altrettante di tipo negativo, nel caso in cui le suddette figure adulte che organizzano e gestiscono lo sport giovanile non spingano verso una direzione positiva e rendano lo sport di fatto educativo (Bortoli, Robazza, 1995). Mi soffermerò però specificamente sulla figura adulta dell’allenatore in qualità di educatore- istruttore, vista la centralità del suo ruolo, infatti è colui che da un lato lavora interagendo con gli atleti, dall’altro si relaziona con i loro genitori e con tutto lo staff tecnico.

L’educatore sportivo è colui che favorisce lo sviluppo delle capacità potenziali del giovane nel rispetto delle sue peculiarità e dei suoi bisogni evolutivi. Tale figura di riferimento significativa, per

adempiere efficacemente al suo incarico, ha bisogno di “allenare” la consapevolezza su alcuni principi imprescindibili, quali:

- i pensieri (influenzati dalle aspettative che provengono dall’ambiente relazionale in cui è immerso l’individuo), le emozioni e i comportamenti sono strettamente connessi tra loro, da un rapporto di influenza reciproca;
- i piccoli atleti non sono e quindi non vanno trattati come “piccoli adulti”, infatti il bisogno spontaneo del bambino o dell'adolescente, è la necessità di sentirsi riconosciuti e valorizzati in quanto individui capaci di conseguire dei risultati; si tratta di soggetti per i quali il concetto di successo non è collegato con la vittoria in sé, ma va inteso come massimo impegno adoperato per conseguire gli obiettivi, bisogna perciò ricordarsi che già solo aver superato un limite personale offre loro una grande soddisfazione;
- la motivazione fondamentale nei piccoli è il piacere di giocare e quindi divertirsi;
- negli adolescenti (quindi dai 12-14 anni in poi) si assiste all’emergere di altre esigenze e motivazioni: l’importanza del confronto con i coetanei, l’appartenenza al gruppo-squadra, il desiderio di autonomia dalla famiglia, lo sport come occasione per impiegare una grande carica di energia, di scaricare la tensione legata allo stress caratteristico di tale fase evolutiva, oltre a rispondere al bisogno di divertimento;
- la necessità di far comprendere ai ragazzi che gli errori rappresentano un’opportunità di miglioramento e di crescita e l’importanza di assumersi la responsabilità del risultato delle proprie azioni.

È altresì indispensabile che l’allenatore riconosca che il suo ruolo educativo richiede oltre al “sapere”, fatto dal bagaglio di nozioni generali e specifiche indispensabili (competenze tecniche, tattiche, principi di scienze motorie e di psicopedagogia) anche il “saper fare”. Quindi è necessario sviluppare competenze comunicative, emotive (in particolare l’empatia) e relazionali e soprattutto allenare l’auto-consapevolezza di tali competenze, oltre che dei suoi comportamenti, al fine di poter entrare in relazione positiva con i giovani atleti, determinando così la creazione di un ambiente emotivo caratterizzato da un clima accogliente e di fiducia, che favorisce l’apprendimento oltre che il loro sano sviluppo.

Infine non si può trascurare il “saper essere”: un buon allenatore è colui che oltre ad essere tecnicamente preparato ed aggiornato dovrebbe anche aver acquisito una certa sicurezza personale (non di meno una sincera autostima) che gli permetta di improntare il suo allenamento prima sulle esigenze umane e poi sull'obiettivo della vittoria (Gramaccioni, 1994), potersi così

relazionare in maniera corretta e funzionale con gli altri, oltre a poter mettersi nelle condizioni di raggiungere risultati elevati in campo agonistico.

È fondamentale che l'allenatore-educatore riconosca di avere una grande responsabilità nei confronti degli atleti, sia in qualità di facilitatore del loro apprendimento, nel fornirgli le competenze tecniche-tattiche, che di modello di riferimento a cui i piccoli e i giovani atleti fanno grande affidamento. Quindi, è necessario che l'allenatore, oltre ad avere passione per il suo lavoro e curiosità per rispondere ai bisogni evolutivi dei piccoli atleti, si mostri autentico e soprattutto coerente e disposto ad insegnare il rispetto l'uno dell'altro e delle regole, attraverso il suo esempio. La responsabilità di ricoprire un ruolo di modello di riferimento è connessa ad un fattore che risulta determinante nel regolare il comportamento, ovvero l'auto-efficacia degli atleti, rispetto alla quale l'allenatore esercita un'influenza sostanziale.

L' Autoefficacia è "il giudizio della propria capacità di attuare un determinato comportamento predittivo del comportamento futuro" (Bandura, 1975), ovvero la valutazione soggettiva della capacità personale di mettere in atto un comportamento necessario o richiesto, in altre parole è la fiducia che una persona ripone nella propria capacità di affrontare un compito specifico (Bandura 1986). Tale definizione pone in risalto la percezione soggettiva di capacità che corrisponde a ciò che un individuo si sente in grado di affrontare (Cei 1998).

Si tratta un costrutto modificabile attraverso strategie e tecniche che intervengono sui quattro fattori di cui risentono le convinzioni di autoefficacia:

- esperienza diretta,
- esperienza vicaria (esposizione all' esempio di successi altrui);
- persuasione verbale da parte di altri significativi,
- stato psicofisico favorevole (adeguata attivazione fisiologica che consente al soggetto di sentirsi capace di fronteggiare con successo determinate prove).

È facilmente comprensibile l'influenza sui suddetti fattori della figura dell'allenatore, attraverso le opportunità che offre agli atleti di fare esperienza diretta, l'esempio che fornisce loro in prima persona, la persuasione verbale che risulta essere un mezzo molto potente, soprattutto se associata ad un realistico riconoscimento di punti forza e debolezza. A tal proposito, non si può prescindere dal sottolineare che l'allenatore è tenuto ad apprendere la modalità efficace di fornire feedback positivi e negativi, oltre che per facilitare l'apprendimento, per non incorrere in conseguenze che vanno a discapito dell'autoefficacia dell'atleta.

Altro concetto non trascurabile per il buon funzionamento di una squadra che l'allenatore dovrebbe tenere in grande considerazione è quello di efficacia collettiva (in Lucidi, a cura di, 2011).

Le convinzioni di efficacia collettiva derivano sostanzialmente dalla percezione che gli individui hanno delle abilità e delle prestazioni degli altri componenti del gruppo, ovvero da quanto questi sono ritenuti effettivamente capaci di adempiere ai compiti e ai doveri propri dei loro ruoli.

Accanto alle convinzioni di efficacia personale, quelle di efficacia collettiva costituiscono delle determinanti importanti dell'impegno e dell'attaccamento al gruppo.

Le persone infatti, hanno tanto più motivo di sentirsi e restare ad esso legate, di essere coinvolte e di impegnarsi, quanto più la loro convinzione di essere all'altezza dei propri compiti si associa alla convinzione che il gruppo nel suo complesso sia in grado di raggiungere i fini che persegue.

La costituzione di un buon livello di efficacia collettiva, inoltre, necessita della volontà dei membri del gruppo di operare in sinergia per la realizzazione dei fini comuni; anche nelle attività che richiedono un elevato livello di interdipendenza, infatti, è possibile che un gruppo di individui straordinariamente efficaci lavori male se gli individui stessi non hanno intenzione di collaborare e non ottimizzano l'impiego delle conoscenze e delle competenze che hanno a disposizione.

Anche per una squadra che dispone dei migliori talenti è, infatti, difficile vincere se non è in grado di sfruttare sinergicamente le competenze dei singoli in modo da massimizzarne abilità e risorse.

L'efficacia percepita collettiva, ovvero le convinzioni di essere in grado come gruppo di realizzare determinate azioni e mete collettive e di gestire insieme imprevisti e difficoltà, costituisce una determinante fondamentale di una buona riuscita di squadra. Le convinzioni di efficacia collettiva influenzano:

- ciò che i giocatori scelgono di fare in quanto squadra,
- la quantità di sforzo e impegno che essi producono
- la capacità di resistere nei periodi in cui la squadra fatica a realizzare buoni risultati.

Le squadre con elevate efficacia collettiva sono maggiormente capaci di gestire l'ansia pre-gara, di recuperare durante partite che le vedono in grosso svantaggio e di affrontare situazioni di forte pressione, mostrando l'impegno e la determinazione, necessaria a produrre buoni risultati.

Anche le convinzioni di efficacia collettiva, come quelle di efficacia personale, sono fortemente influenzate dalle esperienze passate di successo di squadra, all'interno di una relazione bidirezionale di reciproca influenza che si snoda nel corso del tempo.

Le convinzioni di efficacia collettiva sono condizionate da varie forme di influenza sociale da parte dei compagni di squadra, del pubblico, e dei media; molto influente è il giudizio dell'allenatore,

che riveste un ruolo centrale in tutte le fasi di costituzione del gruppo squadra favorendo o scoraggiando la formazione di un sentimento di agentività collettiva e lo sviluppo di una solida coesione di squadra. Tra convinzioni di efficacia collettiva e coesione di squadra intercorre un rapporto di reciproca influenza, all'interno del quale le convinzioni dei singoli rispetto alle capacità della squadra, rafforzate da un forte senso di efficacia personale, contribuiscono a creare le condizioni per quella elevata interdipendenza che costituisce la premessa irrinunciabile della coesione e della prestazione collettiva ottimale.

È bene specificare che nella pratica sportiva giovanile l'aspetto di prestazione ottimale non va inteso in senso agonistico piuttosto come esperienza di efficacia e di conseguimento obiettivi, che possa fungere da esperienza diretta (uno dei quattro fattori dell'autoefficacia) positiva che contribuisca ad un sano sviluppo del giovane atleta; inoltre occorre che l'educatore sportivo nei settori giovanili sia consapevole che il successo va inteso come massimo impegno attuabile dai suoi giovani atleti, che hanno bisogno di divertirsi come motivazione a giocare.

Altro fattore assolutamente fondamentale nel relazionarsi con i giovani allievi è l'importanza di stabilire rapporti interpersonali basati sull'incoraggiamento, quindi saper fare un uso efficace dei feedback, si riflette non solo sugli obiettivi ma anche sulla relazione oltre che sulla persona dell'atleta. Ovviamente, bisogna innanzitutto conoscere cos'è il feedback: si tratta di una comunicazione di ritorno che informa l'interlocutore su come è stato percepito e sperimentato un suo comportamento offrendogli nel caso del feedback a contenuto negativo la possibilità di correggersi e di migliorarsi, mentre nel caso del feedback a contenuto positivo possibilità di conoscere aspetti apprezzabili del suo agire, così facendo consente di correggerlo o rafforzarlo.

Il feedback negativo per risultare utile deve avere delle specifiche caratteristiche, oltre ad essere espresso rispettando i principi della comunicazione efficace: è descrittivo e non valutativo; si focalizza sul comportamento e non sulla persona; è diretto verso un comportamento modificabile, è specifico e non generico; riconosce l'emozione che un comportamento ha suscitato, pur disapprovandolo; è soprattutto in funzione del ricevente (atleta) e non dell'emittente (allenatore) in quanto è espresso affinché il ricevente possa modificare o correggere il proprio comportamento e non "per semplice sfogo" dell'emittente.

I principi della comunicazione efficace che l'allenatore dovrebbe conoscere nel rivolgere un feedback negativo ai suoi giovani atleti sono: rivolgersi direttamente all'interessato piuttosto che ad un intermediario; trattare in privato anziché in pubblico, laddove possibile e secondo le specifiche circostanze; evitare l'umorismo e l'ironia; non lasciare accumulare un contenzioso; non

usare avverbi come "sempre" e "mai"; essere concreti e precisi; sottolineare l'aspetto positivo della critica, infine suggerire una soluzione realistica e accettabile

Anche per comunicare efficacemente un feedback positivo è necessario tener presente che bisogna guardare negli occhi; essere realistici; scegliere il momento giusto; essere coerenti ovvero positivi sia nel contenuto verbale che non verbale.

Dal momento che un' efficace comunicazione interpersonale consente di sciogliere le tensioni che possono insorgere fra atleta ed allenatore a causa di incomprensioni e/o fraintesi, venutisi a creare in un contesto di scarsa attenzione o di ascolto superficiale oppure invasivo (Scotto Di Carlo, 1994), è necessario essere consapevoli che la competenza comunicativa dell'ascolto è al centro di un processo comunicativo che vuole risultare efficace, in quanto esistono almeno quattro buone ragioni del 'saper ascoltare':

- l'altro si sente capito, accettato e incoraggiato,
- si aiuta l'altro a fare auto-esplorazione conoscersi,
- crea disponibilità e ricettività verso le nostre stesse future comunicazioni,
- crea sintonia valorizzando la relazione tra i ragazzi.

Altro fattore chiave di una buona relazione allenatore – atleti è l'empatia: è la capacità di "mettersi nei panni dell'altro", riuscendo a percepire le sue emozioni e pensieri; è un'importante competenza emotiva che facilita l'entrare in sintonia con la persona con cui si interagisce, oltre a rappresentare anche uno strumento fondamentale nel processo di comunicazione efficace e gratificante. Gli aspetti per "mettere in campo" la competenza empatica da considerare sono: riconoscere la necessità di essere empatici; l'impegno nel comprendere i propri atleti e nell'agire, alla luce di questa comprensione, per aiutarli a raggiungere le proprie mete; non presumere di conoscere i bisogni e aspettative degli atleti senza comunicare con loro, trattandoli tutti allo stesso modo senza rispettare le differenze individuali, oppure rifiutandosi di pazientare affinché i cambiamenti avvengano a seconda dei tempi di sviluppo di ciascun giovane.

Provando a sintetizzare, la "cassetta degli attrezzi" che l'allenatore-educatore dovrebbe portare con sé in campo è fatta non solo del "sapere" (per quanto sia ovviamente una condizione necessaria) ma anche dal "saper fare", quindi delle competenze di **comunicare efficacemente, motivare, osservare e analizzare i bisogni degli atleti, programmare gli obiettivi, verificare e valutare costantemente l'efficacia dell'insegnamento** per poter intervenire ad apportare eventuali correzioni, **instaurare e mantenere rapporto di stima e rispetto reciproco, contribuire alla coesione di squadra**; infine, del "saper essere", quindi del mettere in campo le proprie

capacità di entusiasmare, coinvolgere, interessare, comprendere, saper accogliere con sensibilità, riuscire a “tirare fuori il meglio dagli allievi valorizzando le capacità di tutti”, saper ascoltare.

Potrebbe sembrare una sfida impegnativa, tuttavia gli “attrezzi” di empatia, rispetto (attraverso il quale l’altro impara a riconoscere il valore di sé stesso e acquista fiducia nelle sue capacità), sincerità (autenticità e coerenza), concretezza (espressa attraverso una comunicazione chiara semplice immediata), attenzione per l’altro (ascolto attivo) e autorevolezza (capacità di esercitare autorità morale dovuta ai propri meriti e alla stima e considerazione) non sono capacità di cui bisogna essere già dotati, piuttosto sono competenze assolutamente “allenabili” attraverso la consapevolezza dei propri limiti (da ridimensionare) e risorse (da potenziare).

A tal proposito uno strumento molto valido da utilizzare è il questionario “Il comportamento dell’allenatore”, dal momento che la discussione dei risultati emersi può rivelarsi interessante per sondare il rapporto con gli atleti e le eventuali discrepanze nei giudizi, oltre che offrire all’allenatore un’occasione per osservarsi da un’altra prospettiva.

Altro strumento da utilizzare invece come fonte di informazioni preziose per l’allenatore rispetto alla conoscenza del contesto relazionale in cui è immerso e si trova ad agire è il Sociogramma di Moreno, come misura capace di analizzare le dinamiche presenti all’interno del team.

In conclusione, una breve considerazione va fatta anche sul “sapere” dell’allenatore-educatore, che al di là delle nozioni tattico- tecniche (che esulano dalle conoscenze dello psicologo dello sport a meno che non si tratti di un esperto in tale materia) non dovrebbe prescindere da alcune nozioni fondamentali di psicologia. Infatti, argomenti come: stadi di sviluppo cognitivo-emotivo-relazionale, processi cognitivi basilari (es. attenzione, percezione, apprendimento), processi comportamentali (es. rinforzi e punizioni) dovrebbero entrare a far parte del bagaglio di conoscenze dell’allenatore del settore giovanile, dal momento che rappresentano uno strumento attraverso il quale è possibile rafforzare il processo di trasmissione dei contenuti tecnico-tattici, nel rispetto delle caratteristiche individuali oltre che assolutamente specifiche del settore giovanile.

BIBLIOGRAFIA

- Antonelli F., Salvini A. (1987). *Psicologia dello sport*. Milano: Lombardo Editrice
- Bandura, A. (1975). The ethics and social purposes of behavior modification. In C. M. Franks & G. T. Wilson (Eds.), *Annual review of behavior therapy theory and practice* (Vol. 3). New York: Brunner/Mazel.
- Bandura A. 1986 *Social Foundation of Thought and Action: a Social- cognitive View*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Bortoli L., Robazza C. (1995). La relazione allenatore-atleta nello sport giovanile. *Movimento*, 11, 142-144.
- Cei A. (1998) *Psicologia dello Sport*. Bologna: Il Mulino
- Gramaccioni G. (1994). L'animatore di formazione in psicologia dello sport. *Movimento* 10, 83- 85.
- Lucidi F. (a cura di) (2011). *SportivaMente. Temi di Psicologia dello Sport*. Roma: LED edizioni
- Scotto Di Carlo M. (1994). L'ascolto attivo. *Movimento* 10, 41- 42.