

# Il ruolo dell'allenatore di atletica visto dallo psicologo

Giovanni Battista Bassi

In questo articolo verranno esaminati quattro aspetti principali del ruolo dell'allenatore di atletica leggera:

- \* il carico psicologico cui è sottoposto;
- \* il suo rapporto con l'atleta;
- \* la sua funzione di contenitore di conflitti;
- \* le capacità manageriali che è bene che abbia.

## 1. ANCHE GLI ALLENATORI POSSONO ESSERE STRESSATI

Allenare fa bene o fa male?

Sì tratta sicuramente di un'attività complessa e - come in tutte le attività complesse - gli eccessi di stress, di ansia, di preoccupazione sono là, pronti ad emergere non appena le situazioni si complicano a tal punto di essere difficilmente gestibili.

Allenare non è sicuramente facile per chi vuole fare le cose bene; può fare venire il mal di testa, la gastrite, l'ulcera, cioè può fare comparire tutti i sintomi psicosomatici che si conoscono. Può creare un tale coinvolgimento da far "saltare in aria" rapporti di coppia e famiglie. Di solito nessun corso allenatori evidenzia questi aspetti; in essi si sottolineano prevalentemente gli aspetti tecnici, come se quelli relazionali ed emotivi non fossero importanti.

Nella professione dell'allenatore molti vedono prestigio, fama e magari denaro. Per questo motivo alcuni sono disposti a tutto: pur di arrivare si consumano fisicamente e psicologicamente, destabilizzano la moglie e i figli, manipolano gli atleti, anche se non se ne accorgono, o anche se, comunque, credono che non esistano altri modi. Ci sono ovviamente molti allenatori seri che né si distruggono, né distruggono la famiglia, né strumentalizzano gli atleti per la loro carriera.

Il criterio fondamentale per valutare l'allenatore è proprio questo: la sua funzione è quella di far crescere, di far evolvere, di far emancipare gli atleti che ha in carico; quando non lo fa, diventa egli stesso il più grande ostacolo al mi-

gloramento dell'atleta. Per aiutare l'atleta ad emanciparsi, l'allenatore deve aggiornarsi in tutti i campi collegati al suo settore. È opportuno che, con il singolo atleta e con il gruppo degli atleti, egli abbia rapporti corretti, trasparenti e maturi. Questo non significa che debba fare tutto in prima persona, perché nessuno può sapere tutto: è bene anzi, che al momento opportuno faccia intervenire le persone giuste, i professionisti giusti. Perciò, se è il caso, il tecnico deve essere pagato dalla società sportiva, dalla federazione, eventualmente dallo stesso atleta, proprio perché l'atleta stesso non abbia debiti nei suoi confronti: ha fatto così tanto per lui, come può abbandonarlo per interessi personali?

Come vedremo, questo rapporto è importante; e per questo può capitare di tutto. Cercheremo di fare chiarezza e cercheremo anche di spiegare come questo rapporto si possa evolvere in senso positivo per entrambi.

In fin dei conti sono due gli aspetti più significativi del successo del tecnico:

1. che sia molto aggiornato dal punto di vista delle conoscenze del proprio settore;
2. che sappia avere rapporti positivi per poter trasferire tali conoscenze all'atleta.

Questo secondo punto è importante, dal momento che, nel caso che certe conoscenze non entrino nella testa dell'atleta, costui le può utilizzare soltanto se c'è l'allenatore. Ma in gara l'allenatore non c'è; in certe competizioni, anzi, l'allenatore non si vede per nulla. Ecco perché è dentro alla mente dell'atleta che ci deve essere chiarezza. Allenare è faticoso perché, oltre ad avere i suoi problemi, l'allenatore vive le crisi, le frustrazioni, i conflitti, gli eccessi d'ansia dei suoi atleti. Le tecniche di rilassamento e la psicologia dello sport, dunque, servono anche a lui. Ovviamente servono anche ai dirigenti; la cultura che circonda gli atleti, del resto, è importante ed è bene che sia coerente: lo scopo è quello di fare migliorare gli atleti; tutte le persone intorno a loro hanno il compito di far convergere le loro competenze verso questo obiettivo. È bene stare attenti alle dinamiche organizzative e istituzionali che tendono a spostare l'attenzione dal miglioramento delle prestazioni alla sopravvivenza delle strutture societarie e federali; è questa l'interferenza burocratica - molto potente - che tende ad autoperpetuarsi. In realtà essa è estremamente pericolosa perché la struttura organizzativa non ha motivo di esistere se gli atleti non raggiungono risultati soddisfacenti. Bisogna assecondare le esigenze dell'utenza e il pubblico vuole risultati, non burocrazia.

## 2. IL RAPPORTO ALLENATORE-ATLETA

Il rapporto fra l'allenatore ed atleta gioca un ruolo di grande importanza nella pratica dell'atletica leggera, so-

prattutto per quanto riguarda l'opera effettivamente utile a perfezionare la prestazione all'interno di un rapporto interpersonale profondo, anche se con l'adeguata distanza. Mentre in altri sport (per esempio il calcio) l'allenatore viene considerato il capro espiatorio nel caso di prestazioni al di sotto delle attese e succede che l'atleta cambi di frequente il tecnico, nell'atletica leggera si può instaurare un rapporto che dura per anni e tale rapporto diventa fondamentale per la carriera di un atleta; è bene, quindi, che venga analizzato sistematicamente e scientificamente e che si cerchi di dare delle indicazioni che servano a migliorarlo.

Tutti gli allenatori con una certa pratica sanno bene, proprio per l'esperienza che hanno acquisito, che esistono situazioni che influiscono sulla evoluzione tecnica e anche sulla personalità degli atleti: è importante ciò che dicono e ciò che non dicono; ciò che fanno e ciò che non fanno; come e se si mettono in relazione con l'atleta, con il gruppo, con i dirigenti di società, con la federazione.

Gli allenatori sono così coinvolti a tutti i livelli con gli atleti che spesso - come si è detto - disturbano (e in alcuni casi rovinano) i loro rapporti familiari; se si intervistassero le loro mogli, sicuramente esse direbbero che alcune volte si sono sentite meno "amate" di quanto lo siano gli atleti allenati dai loro mariti!

Gli allenatori sanno anche di essere "obbligati" a essere onnipresenti e onnipotenti e a curare, fin nei minimi particolari, tutti gli aspetti della prestazione dei loro atleti. La preparazione e la formazione degli allenatori, quindi, richiede doti e conoscenze tecniche sempre da aggiornare e capacità personali legate ai vari rapporti interpersonali sempre da analizzare e da far evolvere; gli atleti, infatti, non sono macchine. È il caso, in definitiva, che gli allenatori siano in grado di organizzare tutte queste capacità e conoscenze in modo creativo e originale. È opportuno, inoltre, che siano leader riconosciuti dal singolo atleta e dal gruppo. Un allenatore tecnicamente preparato, ma freddo nei rapporti, disorganizzato o incoerente, e non riconosciuto dalla base degli atleti, è destinato ad essere abbandonato, se non "fisicamente" (perché non si può), di fatto emotivamente.

In linea di massima e schematizzando un po', si può dire che da parte dell'allenatore ci siano due possibili stili nella gestione dei rapporti:

\* **lo stile autoritario**, centrato sul rendimento; in questo tipo di rapporto l'atleta è nella posizione di eseguire tutto ciò che l'allenatore prescrive; se l'allenatore è sufficientemente aggiornato, in genere i risultati arrivano in tempi brevi, ma con il tempo, tuttavia, non vengono mantenuti; non c'è evoluzione in quanto non c'è partecipazione nell'elaborazione dei programmi e dei fini da parte dell'atleta e del gruppo; l'atleta e il gruppo, infatti, sento-

no le indicazioni come esterne, non condivise, in quanto non introitate;

\* **lo stile democratico**, più attento ai rapporti; l'atleta viene coinvolto nell'elaborazione dei programmi e dei fini, gli viene spiegato perché è il caso che faccia certe cose piuttosto che altre, vengono ascoltati i suoi bisogni; viene data molta importanza alla maturazione mentale dell'atleta; i risultati (sempre che l'allenatore sia abbastanza aggiornato) vengono in tempi più lunghi, ma vengono mantenuti e hanno anzi la caratteristica di evolversi, dal momento che tutto ciò che viene svolto è condiviso e maturato dall'atleta.

È evidente, comunque, che il rapporto si modifica se l'atleta è un adolescente, se è un giovane adulto o se è un adulto maturo; in un primo momento il rapporto può essere di maestro-allievo, dal momento che l'allenatore sa e l'adolescente deve imparare tutto; con il tempo, però man mano che l'atleta matura e aumenta le sue conoscenze (magari, come spesso accade, diventa studente dell'ISEF e poi insegnate di educazione fisica) il loro rapporto diventa quasi paritario: l'allenatore viene allora vissuto come un punto di riferimento; come una persona - esperta, ma non lontana - con la quale poter discutere nei momenti di dubbio (sempre presenti!). Ad un certo punto della carriera, quindi, l'atleta maturo può anche allenarsi da solo; è sempre bene, tuttavia, che abbia una persona esperta che faccia da supervisore, come appunto l'allenatore, per essere aggiornato (e l'aggiornamento - si badi - avviene attraverso il confronto con gli altri: nell'isolamento c'è il pericolo di perdere i contatti con ciò che si evolve).

Naturalmente, come in tutti i rapporti, non tutto filia sempre liscio: esistono i conflitti, i dubbi, i problemi (l'aspetto economico, per esempio, è primario). L'atleta, come del resto l'allenatore, inoltre, vive i conflitti anche altrove: in famiglia, con i coetanei, a scuola, sul lavoro, nel rapporto di coppia, con i figli; tutte queste realtà incidono sullo stato psicofisico dell'atleta e, di conseguenza, sul suo rendimento.

Anche in tutti questi casi l'atteggiamento dell'allenatore è fondamentale: egli è il mediatore dei conflitti; è colui che medica, per quanto è possibile, ogni ferita; come tutti gli allenatori sanno, fa un po' le veci dello psicologo. È il caso che egli analizzi, ripari e gestisca tutte le interferenze che si manifestano nei rapporti interpersonali: rifiuti, isolamenti, opposizioni, polemiche, aggressività, deresponsabilizzazioni; e si sa bene che nell'atletica (come in tutti gli sport) l'emotività è alta...

È impossibile che non si generino conflitti e problemi; è necessario che l'allenatore si assuma, insieme con l'atleta, la responsabilità della loro risoluzione; essi non possono ignorarli, minimizzarli o - peggio ancora - reprimerli, somatizzandoli e creando così le premesse per futuri inci-

denti. Comunicare sui conflitti; entrare nel merito; elaborare gli errori, evitando le colpevolizzazioni; assumersi e fare assumere le responsabilità; essere disponibili al cambiamento e creare il clima affinché questo sia normale per ogni atleta: tutto questo è parte integrante delle capacità dell'allenatore.

Ovviamente a tutto c'è un limite: neanche l'allenatore più esperto è tuttologo e può, da solo, risolvere qualsiasi problema. Le sue specializzazioni vanno sempre avanti; è finito il tempo del lavoro individuale, esclusivo, possessivo, quello in cui erano attuali frasi come: "gli atleti sono i miei e me li guardo io", "hanno fiducia soltanto in me", "sono io il loro psicologo e il loro medico" e così via.

Per un allenatore moderno è fondamentale possedere la capacità di lavorare in gruppo o di fare intervenire i professionisti competenti al momento opportuno; egli deve saper lavorare in sinergia con il fisioterapista, con il medico sportivo, con il dietologo, con lo psicologo, con i ricercatori e con gli specialisti dei settori collegati. Ed è importante che questi tecnici siano i migliori, perché il migliore investimento è quello che si fa sullo sviluppo dell'atleta.

È necessario che l'atleta venga considerato non solamente come una complessa macchina biologica, ma soprattutto come persona. Si è visto, del resto, che le sue capacità fisiologiche possono essere utilizzate adeguatamente soltanto attraverso l'opportuna conoscenza del suo carico di emozioni, di volontà, di tenacia, di intelligenza di aggressività e delle interazioni (possibilmente positive) con il proprio ambiente. Se non c'è il coinvolgimento emotivo dell'atleta in quello che fa, anche la tabella di allenamento più raffinata ed evoluta può dimostrarsi improduttiva. L'errore più grave di certi tecnici è quello di volere spogliare l'azione di ogni valore psicologico, riducendola ad un gioco di leggi di natura e di determinismi fisiologici.

Per raggiungere risultati più veri, è il caso che l'allenatore sia in grado di far coesistere la razionalità tecnico-scientifica con le emozioni e i sentimenti dei rapporti umani. L'autorità dell'allenatore è funzionale, non è indiscutibile. Essa si basa sulla competenza e sulla capacità di creare un clima di rapporti positivi. L'allenare è una funzione che permette di accrescere le forze vive dell'atleta, del gruppo, dell'organizzazione della società sportiva e della federazione.

Tutte queste realtà vanno considerate in modo dinamico: è conveniente che esse siano in continua evoluzione in funzione del miglioramento delle prestazioni; tutto ciò che oppone resistenza è zavorra; bisogna puntare alla qualità totale; nessun particolare va sottovalutato. L'anello debole è il tallone d'Achille.

La conoscenza a cui si rifà l'allenatore non può costituire un fattore di potere, ma deve essere un elemento capace di

creare un rapporto quadrangolare atleta-allenatore-organizzazione-conoscenza nel quale la conoscenza diviene un qualcosa di variabile, un qualcosa che l'allenatore e l'atleta trasformano per utilizzarla nel quadro di comuni obiettivi e finalità. Se gli allenatori (ma il discorso vale pari anche per i dirigenti della società e della federazione) non individuano e non curano i bisogni che è il caso che vengano soddisfatti, essi diventano gli ostacoli più gravi alla creazione di un atleta fortemente orientato verso lo scopo.

Il livello di aspirazione di un atleta è strettamente influenzato dal risultato delle sue precedenti prestazioni; è quindi importante, in linea di massima, favorirgli esperienze agonistiche non frustranti, o comunque fare in modo che le eventuali frustrazioni non destabilizzino gli obiettivi a cui si tende e che comunque esse diventino uno stimolo al miglioramento.

### **3. L'ALLENATORE COME CONTENITORE DEI CONFLITTI**

In psicologia si parla di conflitto quando nel mondo interno della persona si contrappongono desideri, esigenze, obiettivi contrastanti. Il conflitto può anche essere esterno, nel senso che le diverse persone hanno desideri, esigenze, obiettivi differenti. Possono coesistere entrambi i tipi di conflitto, complicando ulteriormente la ricerca delle cause e delle soluzioni.

Il conflitto può essere cosciente o inconsapevole; quest'ultimo si esprime in modi indiretti, attraverso sintomi o comportamenti strani, disturbi della personalità e dei rapporti interpersonali. La psicologia considera il conflitto come costitutivo dell'essere umano. L'integrazione totale - interna ed esterna - è un compito impossibile, nel senso che bisogna attuarla e riattuarla ogni giorno; è anche per questo che noi psicologi dello sport consideriamo la preparazione psicologica come parte integrante dell'allenamento globale quotidiano.

Fare da contenitore significa per l'allenatore sentire quello che sente l'atleta e confermare i contenuti e le emozioni positive, trasformare invece in positivi le emozioni e i pensieri negativi, cioè dare senso e significato a ciò che accade ed utilizzarlo ai fini degli obiettivi dell'atleta; ci si può giovare anche dell'avversità più terribile come risorsa per migliorare.

L'atleta si trova al centro dell'attenzione; tutti vogliono da lui il massimo, tutti hanno qualcosa da dire per cambiarlo; la conflittualità, quindi, è inevitabile. I conflitti possono scaturire sia dalle frustazioni della sconfitta che dalla responsabilità del successo, sia dagli elogi che dalle critiche; e ciò significa che sia gli aspetti negativi che quelli positivi dell'atletica possono ingenerare conflitti.

L'atleta si trova spesso di fronte a conflitti relativi alla sua

prestazione ed in particolare al desiderio del successo e contemporaneamente alla paura dell'insuccesso; o, a volte, persino alla paura del successo, ma anche alla paura del rifiuto, alla paura della critica, alla paura di essere emarginato e isolato socialmente. La più importante fra le paure, in ogni caso, è quella dell'insuccesso, quella di sbagliare, di non arrivare all'obiettivo che era stato prefissato, soprattutto quando l'obiettivo dell'atleta e quello dell'allenatore non corrispondono; in questo senso, atleta e allenatore si influenzano reciprocamente e, a volte, vi è fra loro una lotta "latente".

Se un atleta ottiene un sostegno dall'allenatore e da altri, la sua risposta più immediata è quella di cercare di continuare a fare prestazioni positive e di successo; il successo porta successo. Questo permette una migliore integrazione nell'ambiente sportivo; sviluppa, quindi, il processo di socializzazione. Molti fanno sport proprio per stare con gli altri, per interagire, per sentirsi inseriti in un ambiente. È l'isolamento a creare problemi, dal momento che l'uomo è un essere sociale. Sentirsi rifiutati e isolati dagli altri equivale alla morte psicologica. Anche se l'atletica leggera è uno sport individuale, in realtà il gruppo sportivo è importante per il senso di appartenenza e per il fatto di sentirsi integrati in un ambiente. L'autorealizzazione avviene con gli altri, non nel deserto.

L'atleta può considerare l'allenatore come la persona che può aiutarlo o che, secondo lui, è obbligato ad aiutarlo. Finché l'atleta e l'allenatore convergono sul tipo di allenamento da svolgere, va tutto bene; quando vi è un conflitto sulla qualità o sulla quantità del lavoro, allora bisogna analizzare i motivi:

\* le resistenze hanno una qualche giustificazione tecnica? allora l'allenamento va modificato secondo i criteri più oggettivi;

\* l'opposizione è preconcetta, è cioè il rapporto fra l'atleta e l'allenatore che viene messo in discussione? in questo caso bisogna verificare se l'opposizione è una proiezione di difficoltà infantili nei confronti dei genitori; magari, per sbloccare la situazione, è il caso di parlarne anche con il genitore omologo (cioè dello stesso sesso); se, invece, l'atleta si sente in debito con l'allenatore, tale situazione potrebbe creare in lui un senso di colpa, dal momento che magari vorrebbe essere il solo responsabile del proprio successo; questo è evidente nel lavoro psicologico: lo psicologo si fa pagare dal suo utente e rimane dietro le quinte; è l'atleta l'artefice del proprio successo; evidentemente questo può valere anche per l'allenatore: se l'atleta si sente strumentalizzato e i meriti vanno dati all'allenatore, si possono creare dei conflitti.

È estremamente pericoloso che l'allenatore voglia sostituire il genitore omologo; costui, anzi, deve essere l'al-

nato più importante dell'allenatore: tutte le volte che qualcosa non va, vale la pena di parlarne anche con lui; in questo modo, molto spesso si sbloccano situazioni difficilissime; il genitore omologo, infatti, è la persona più importante nella costruzione dell'identità. Se, per esempio, l'atleta si pone un limite al di là del quale ritiene di non potere andare e il genitore gli fa capire che questo limite è stato lui stesso a porselo ma che non è reale, è come se gli aprisse la mente.

È anche opportuno che, nel caso di atleti sposati o fidanzati, l'allenatore tenga conto di questo: egli non deve sostituirsi al partener e deve, anzi, farlo partecipare alla stesura dei programmi alla elaborazione di certi progetti sulla carriera, ai ritiri e così via.

Bisogna stare attenti al meccanismo della proiezione: ci sono atleti che si assumono responsabilità per situazioni che in realtà sono esterne e che non dipendono da loro; e viceversa altri atleti che attribuiscono alla sfortuna, all'allenatore, alla società cui sono tesserati o alla federazione responsabilità che, invece, sono tutte loro e soltanto loro. È preferibile che l'atleta - invece che proiettarle all'esterno - si assume tutte le responsabilità; in questo modo egli andrà alla ricerca delle soluzioni reali (a meno che affermi di avere la "colpa" soltanto per farsi sostenere dall'allenatore o da altri...).

Quando l'allenatore segue molti atleti, alcuni dei quali magari di livello simile, possono scattare rivalità e gelosie fra gli uni e gli altri. Anche in questo caso bisogna verificare se alla base ci sono questioni psicologiche dell'infanzia (la gelosia per i fratelli), questioni che vanno affrontate e risolte in sede familiare, magari con l'intervento dello psicologo. Nel caso che, invece, rivalità e gelosie emergono perché ogni atleta vuole l'allenatore tutto per sé, si possono fare riunioni di gruppo nelle quali si chiariscono questi problemi e nelle quali si mette in evidenza come ci possano essere anche valenze negli aspetti positivi (tutti ne hanno!), ognuno di loro diventerà un po' migliore.

Ovviamente le problematiche sono infinite: l'importante è capire che possono essere affrontate e risolte; non c'è nessun motivo per credere che bisogna accettare la situazione: più che realismo, spesso questo è pessimismo; ci si deve ricordare che si può sempre migliorare.

Vorremmo dire, in conclusione, che allenare è un compito difficile, con molte complicazioni, molti problemi, molte frustrazioni, molte ambivalenze, non soltanto nel rapporto con gli atleti, ma anche con le loro famiglie. E anche l'allenatore ha una famiglia...

#### 4. L'ALLENATORE COME MANAGER

Secondo M.Pedler, J.Burgoyne e T. Boydell (1994) sono undici le caratteristiche dei manager di successo. Come

succede in tutte le professioni complesse, anche in quella dell'allenatore c'è la necessità di capacità manageriali. È bene, perciò, che anche quegli allenatori che vogliono svolgere la loro professione con competenza possiedano, approfondiscano continuamente e utilizzino queste undici caratteristiche:

- A: conoscenza dei fatti importanti;
  - B: competenza profonda e notevole;
  - C: costante attenzione e sensibilità agli eventi;
  - D: capacità di analisi, di soluzione dei problemi, di valutazione;
  - E: capacità e qualità nei rapporti sociali;
  - F: vita emotiva solida;
  - G: pensiero positivo, capacità di reagire in modo costruttivo agli avvenimenti;
  - H: creatività;
  - I: mente agile e flessibile;
  - L: costante capacità di apprendimento;
  - M: conoscenza di se stessi e del proprio mondo interno.
- Queste capacità, ovviamente, sono in relazione l'una con l'altra: migliorarne una, significa migliorarne altre o permettere alle altre di svilupparsi. Si noti che A e B si riferiscono a conoscenze e informazioni di base; C, D ed E sono capacità; le altre sono qualità personali, tutte migliorabili. Analizziamo una per una queste caratteristiche.

#### **A. CONOSCENZA DEI FATTI IMPORTANTI:**

gli allenatori di successo sanno che cosa accade nella federazione, nelle società, nei loro atleti. Conoscono i fatti essenziali; gli obiettivi; le persone e le loro cariche; i ruoli; i rapporti. Sanno come utilizzare tutto ciò per i fini dell'atleta.

#### **B. COMPETENZA PROFONDA E NOTEVOLE:**

questa caratteristica si sovrappone un po' alla precedente. Oltre alle conoscenze tecniche, comprende la capacità di programmare l'allenamento e le gare a tempi lunghi, medi e brevi. Include anche la capacità di pubbliche relazioni, nel senso per esempio di sapere come far guadagnare (e guadagnare) in termini economici. È il caso che l'allenatore sia un pianificatore, un organizzatore; è necessario che verifichi che tutto vada bene e che curi tutti i dettagli.

#### **C. COSTANTE ATTENZIONE E SENSIBILITÀ AGLI EVENTI:**

l'allenatore che voglia essere un manager, è molto concentrato con ciò che sta accadendo in una particolare situazione, in piena sintonia con tale situazione. È sensibile agli eventi e li utilizza in funzione degli obiettivi dei suoi atleti. È ricettivo e assimila le informazioni utili per il miglioramento. È in relazione con le emozioni degli altri e reagisce in modo adeguato alle situazioni che si presentano.

#### **D. CAPACITÀ DI ANALISI, DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI, DI VALUTAZIONE E DECISIONALITÀ:**

per l'allenatore è molto importante il processo che porta alla decisione. È importante saper valutare i pro e i contro in una situazione di insicurezza, di ambiguità e di incertezza, essere intuitivi, saper valutare e assumersi la responsabilità anche se le cose vanno male. È importante saper usare tutta la mente: sia la metà analitica, razionale e logica, sia la metà emotiva, sentimentale e creativa. È anche importante - come si è visto in precedenza - saper affrontare e risolvere i problemi, dal momento che quello che non è risolto può ritorcersi contro.

#### **E. CAPACITÀ E QUALITÀ NEI RAPPORTI SOCIALI:**

la capacità di avere ottimi rapporti interpersonali si è dimostrata importante in tutti gli ambiti: è il mezzo attraverso il quale le competenze tecniche arrivano a destinazione, ossia arrivano alla mente degli atleti e di tutti coloro che si prendono cura di loro. Il manager è capace di fare le cose mediante gli altri, valorizza le persone che devono collaborare per far raggiungere gli obiettivi agli atleti. L'allenatore di successo sa comunicare, sa confrontarsi, sa delegare, è aperto, sa negoziare, è autorevole, è brillante, sa tener conto dei punti di vista altrui.

#### **F. VITA EMOTIVA SOLIDA:**

il contesto sportivo, come del resto lo sono tutti i contesti, è formato da certezze, da incertezze, da ambiguità, da manipolazioni e così via. L'allenare implica sforzi emotivi, tensioni, oltre che soddisfazioni e gioie. L'autorevolezza dell'allenatore è messa a dura prova; vi sono conflitti e bisogna andare avanti, impegnarsi verso gli obiettivi e traghuardi, nonostante tutto. Non soltanto bisogna essere in grado di trasformarle in opportunità di miglioramento. La solidità emotiva è importante e non significa rigidità o insensibilità; significa, invece, saper gestire tutte le situazioni mantenendo l'autocontrollo, cercando di fare comunque gli interessi degli atleti, rimanendo aperti e generosi. Più si dà, infatti, e più si riceve.

#### **G. PENSIERO POSITIVO E CAPACITÀ DI REAGIRE COSTRUTTIVAMENTE AGLI AVVENIMENTI:**

gli allenatori efficienti si propongono sempre di raggiungere obiettivi e scopi, piuttosto che reagire semplicemente alle varie situazioni. Si chiedono: come posso utilizzare questa situazione nell'interesse dei miei atleti? Essi cercano di programmare tutto in anticipo, ma quando accade un imprevisto, pur rispondendo alla situazione del momento, lo fanno avendo in mente gli obiettivi degli atleti, oltre che i propri. Questa capacità di vedere la realtà in prospet-

tiva, in tempi relativamente lunghi, è tipica delle persone di successo, qualsiasi cosa facciano; è la capacità di utilizzare al meglio il momento presente in funzione degli obiettivi a cui si tende, di riflettere e di pensare; include anche la capacità di analizzare profondamente i fatti di essere corretto e impegnato, di assumersi la responsabilità di quello che si fa e si dice, di avere il senso della "missione", di non scaricare agli altri le "patate bollenti".

#### **H. CREATIVITÀ:**

la creatività, si badi, non è la spontaneità che, comunque, è a volte utilissima. Più spesso è, per prima cosa, il risultato di un duro lavoro di assimilazione delle tecniche tradizionali, una volta che si è raggiunto questo primo risultato, si può andare oltre la tradizione ad essere innovativi, agire in modi originali, ampliare la mente a tal punto da riconoscere ed utilizzare nuovi approcci, realmente opportuni. Significa non solamente sapere pensare nuove idee, ma anche saperle vedere negli altri e assimilarle in modi originali, valorizzando gli apporti degli altri.

#### **I. MENTE AGILE E FLESSIBILE:**

questa capacità è collegata all'intelligenza e alla personalità flessibile, caratteristica quest'ultima che è più emotiva che razionale. È la rigidità la più grande nemica. La mente agile afferra rapidamente un problema, collega i vari elementi in modo creativo, passa rapidamente da una situazione all'altra, è capace di sintesi, di essere realista e anche coraggiosa. Pensa in termini di complessività, non è riduttiva.

#### **L. COSTANTE CAPACITÀ D'APPRENDIMENTO:**

chi pensa di sapere tutto, di essere arrivato, comincia a non essere più in rapporto con le situazioni, rischia di essere obsoleto e inizia la via del tramonto. Si può spiegare il successo come la capacità costante di apprendere le no-

zioni più aggiornate, non in modo passivo, ma assumendosi la responsabilità di quanto si apprende, ossia in modo attivo. L'allenatore di successo è capace contemporaneamente di concretezza, di praticità e di pensiero astratto. Sa collegare la teoria alla pratica e viceversa, verso un'integrazione sempre più profonda. È capace di varie modalità di apprendimento: assimila le idee nei corsi e attraverso le pubblicazioni; analizza e scopre idee intelligenti dalle proprie esperienze; riflette, analizza, riorganizza le idee del passato alla luce dell'oggi. L'allenatore di successo vede la propria attività come complessa, piuttosto che ridurla alla elaborazione di tabelle di allenamento più o meno sofisticate.

#### **M. CONOSCENZA DI SE STESSI E DEL PROPRIO MONDO INTERNO:**

qualunque cosa noi facciamo, siamo influenzati dalla nostra personalità, cioè da come vediamo il mondo, il nostro lavoro, il nostro ruolo; siamo influenzati dai nostri e dagli altri obiettivi, dai valori, dalle emozioni, dai sentimenti, dai nostri punti di forza, dalle nostre carenze e da tanti altri fattori soggettivi. È quindi importante la capacità di conoscersi, di analizzare e valutare il proprio mondo interno. La soddisfazione dei successi, infatti, deriva dal fatto che i successi esterni corrispondono alle soddisfazioni interiori; altrimenti si rischia la divisione. La soluzione consiste nell'integrare il mondo interno con quello esterno, l'io con il noi.

*Indirizzo dell'Autore:  
Giovanni Battista Bassi  
Centro Studi Psicanalisi  
del Rapporto di Coppia  
Viale Lunigiana, 12  
20125 Milano*

