

Psicologia dello sport – Sviluppare la personalità di allenatore: Parte 1 – Caratteristiche e motivazioni

«Sono quello che sono», ha detto di recente un allenatore al proprio atleta. Per molte generazioni questo modo di pensare ha funzionato. Oggi, invece, i giovani sportivi si aspettano che gli allenatori siano flessibili, capaci di uscire dalla loro zona di comfort, di rimettersi in discussione e adottino la modalità «sviluppare». Di seguito, presentiamo la personalità dell'allenatore in tre parti.

Blog della Formazione degli allenatori Svizzera

La Formazione degli allenatori Svizzera rafforza costantemente la sua offerta digitale e aiuta gli/le allenatori/-trici nel loro lavoro quotidiano. Per questo motivo pubblichiamo regolarmente articoli di blog interessanti, nonché astuzie e suggerimenti per gli allenamenti e le competizioni provenienti da diversi ambiti specialistici della Formazione degli allenatori Svizzera.

→ [Tutti gli articoli del blog](#) (parz. solo in francese)



Con i giocatori del Bayer Leverkusen, Gerardo Seoane è sempre in modalità «sviluppare». Foto: ©Keystone-dpa.

Autori: Philipp Schütz, responsabile del ciclo di studi Allenatore professionista della [Formazione degli allenatori Svizzera](#); Dr. Stephan Horvath, Sezione Sport di prestazione SUFSM, psicologia dello sport

Probabilmente vi sarà già capitato di chiedervi se la vostra personalità di allenatore soddisfi o meno i requisiti dello sport di prestazione e di élite. Sono sufficientemente aperto, strutturato, motivante, empatico ed equilibrato? Dai risultati di ricerche condotte di recente si evince, senza grande sorpresa, che non esiste «la»

personalità dell'allenatore di successo. Tuttavia, le conclusioni cui si è giunti mostrano che lo sviluppo della personalità fa parte del percorso dell'allenatore tanto quanto la formazione professionale.

Gerardo Seoane, ex allenatore di calcio dei campioni svizzeri dello Young Boys ed attuale allenatore del Bayer Leverkusen, in un'intervista rilasciata a Formazione degli allenatori Svizzera afferma: «come allenatore, bisognerebbe capire abbastanza rapidamente che le esigenze nel nostro lavoro sono enormi. Ci muoviamo in un numero infinito di settori, in cui possiamo sviluppare continuamente le nostre competenze. Se impostiamo costantemente il nostro modo di pensare sulla modalità «sviluppare» succede sempre qualcosa di nuovo e per di più ci si diverte molto!»

- Qui trovate l'intervista integrale con Gerardo Seoane (in tedesco)
- [Qui trovate l'intervista integrale con Gerardo Seoane](#) (in francese)

Il puzzle della personalità: cosa costituisce la nostra personalità



Fig. 1: Stephan Horvath basato su McAdams & Pals, 2006)

Se riusciamo a capire la nostra personalità (ma anche quella dei nostri atleti), possiamo spiegare i comportamenti e anche impostare con successo lo sviluppo della personalità. In questa serie vengono analizzate alcune componenti centrali della personalità.

- **Tratti di personalità:** descrivono il tipo e le tendenze comportamentali di un allenatore. Nonostante una certa stabilità, i tratti sono anche mutevoli.
- **Motivazioni, autostima e valori:** motivazioni individuali (per esempio mantenere un'alta autostima) o valori spingono gli allenatori ad assumere comportamenti specifici.
- **Ruoli:** ruoli diversi richiedono comportamenti diversi.

- **Vissuto personale:** raccontare la propria storia mostra quali sono stati gli eventi importanti per noi allenatori e quanto conosciamo la nostra personalità.
- **Cultura/situazione:** la cultura (sportiva) stabilisce se un determinato comportamento sia previsto o accettato e tollerato.

Tratti di personalità: questo è ciò che mi distingue

La ricerca ha dimostrato che i tratti di personalità possono essere riassunti in cinque grandi dimensioni di base.



Fig. 2: Big Five, o il modello dei cinque fattori della psicologia della personalità.

Abbreviazione	fattore	poco pronunciato	molto pronunciato
O	Apertura verso l'esperienza	Conservatore, prudente	Ingegnoso, curioso
C	Coscienziosità	Spensierato, incurante	Effettivo, organizzato
E	Estroversione	Riservato, composto	Socievole
A	Amicalità	Competitivo, antagonista	Cooperativo, amichevole, comprensivo
N	Stabilità emotiva	Fiducioso, calmo	Emotivazione, vulnerabile

Quali di questi tratti sono utili?

Tutti, ma dipende sempre dalla situazione! Ogni livello può comportare vantaggi e svantaggi per gli allenatori. Vediamo alcuni esempi concreti:

Apertura mentale

- **Molto pronunciata:** gli allenatori sono ingegnosi, curiosi e trovano nuovi modi e soluzioni per gestire le sfide in allenamento e nelle competizioni. Ciononostante, possono anche esigere «troppi» nuovi approcci e quindi a volte perdono la bussola.
- **Poco pronunciata:** gli allenatori sono calmi, non saltano su ogni tendenza e non mettono sempre in discussione tutto. Ma possono anche essere «troppo» conservatori e prudenti e non trovare soluzioni.

Coscienziosità

- **Molto pronunciata:** gli allenatori hanno una linea/struttura chiara, sono efficaci e organizzati, trasmettono sicurezza e risultano affidabili agli occhi dei loro atleti. Ma possono anche perdere delle opportunità a causa della loro poca flessibilità e spontaneità.
- **Poco pronunciata:** gli allenatori si mostrano spensierati e rilassati, prendono le cose alla leggera. D'altro canto, possono dare l'impressione di essere caotici o trascurare tappe/compiti importanti durante il processo di sviluppo.

Estroversione

- **Molto pronunciata:** gli allenatori motivano la loro squadra, fungono da guida, sono socievoli, trasmettono buone vibrazioni. Ma a volte tendono ad essere troppo al centro dell'attenzione.
- **Poco pronunciata:** gli allenatori concedono molto spazio agli atleti e sono buoni osservatori. Tuttavia, hanno poca influenza sull'umore della squadra e sembrano passivi, riservati e distaccati.

Amicalità

- **Molto pronunciata:** gli allenatori mettono l'atleta al centro, sono empatici, cooperativi e affabili e felici di trasmettere responsabilità. D'altro canto, possono anche apparire ingenui, vulnerabili e perdere di vista l'obiettivo.
- **Poco pronunciata:** gli allenatori sono competitivi, mostrano «solidità emotiva» e a volte si concentrano su sé stessi. Ciononostante, la cooperazione e la collaborazione a volte risultano difficili perché «non sentono» molto gli atleti.

Stabilità emotiva

- **Molto pronunciata:** gli allenatori esigono un elevato livello di adattabilità da parte degli atleti a causa della loro natura emotiva: «non si sa mai quello che può succedere». Tuttavia, il loro comportamento può generare un elevato dispendio di energia ed essere particolarmente offensivo.
- **Poco pronunciata:** gli allenatori si mostrano stabili, coerenti, calmi e sicuri di sé. Sono molto abitudinari ciò che evita loro di imbattersi in sorprese. Ma sono proprio le sorprese

che permettono di attuare gli adattamenti necessari.

Rifletti

- Quali caratteristiche sono utili/richieste nella tua quotidianità di allenatore e quali tendi a portare con te?
 - Quali caratteristiche vorresti «sperimentare» maggiormente?
-
- Guarda il [coach talk](#) (in tedesco) con Christian Wohlwend e Gerardo Seoane sul tema «Cosa distingue un allenatore di successo»?
 - [Allenatori di successo - La conversazione è più importante della lavagnetta tattica](#) (in tedesco)



Una motivatissima Marisa Wunderlin, ex allenatrice della squadra femminile del BSC Young Boys. Foto: ©Keystone-sda

Motivazioni: È questo che mi motiva!

Noi allenatori abbiamo tutti bisogni e motivazioni di base simili, ma che possono anche differire. Le motivazioni sono il motore del nostro comportamento. Se sappiamo cosa ci motiva, possiamo capire meglio il nostro comportamento e quello degli altri. Una volta soddisfatta una motivazione, essa passa in secondo piano e ci si può concentrare su altre.

I bisogni fondamentali - o meglio ciò di cui tutti noi abbiamo bisogno in misura maggiore o minore - includono l'appartenenza, la competenza e l'autonomia. Quando questi bisogni vengono soddisfatti, stiamo bene e ci sentiamo motivati e stimolati.



Fig. 4: Teoria dell'autodeterminazione secondo Ryan e Deci (2000: 72)

«Now tell me, what is it that you truly desire?»

Fonte: [NETFLIX: LUCIFER](#)

Oltre ai bisogni generali, ci sono anche motivazioni molto individuali che stimolano gli allenatori:

- **Curiosità:** come allenatore voglio sempre imparare cose nuove.
- **Stato o potere:** come allenatore, voglio essere rispettato/riconosciuto dagli altri o esercitare influenza sugli altri.
- **Relazioni:** voglio stare con altre persone.
- **Indipendenza:** voglio essere indipendente con il mio lavoro di allenatore.
- **Idealismo:** attraverso le mie azioni nello sport voglio rendere il mondo migliore (la mia disciplina sportiva).
- **Prestazione:** voglio vincere.
- **Rivincita:** voglio mostrare quanto valgo.

Bibliografia sull'argomento

- Reiss St. (2009). Das Reiss Profil. [Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen](#). Gabal.
- Wegner M. (2020). [Implizite Motive im Sport](#). In: Schüler J., Wegner M., Plessner H. (eds) [Sportpsychologie](#). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). [The "what" and "why" of goal pursuits. Human needs and the self-determination of behavior](#). In: Psychological Inquiry 11(4), p. 227-268.

Tre considerazioni sono fondamentali per la messa in pratica della teoria delle motivazioni personali:

- Ogni motivazione può essere una spinta a realizzare una prestazione.
- Una caratteristica particolarmente forte o debole della motivazione è sinonimo di forte stimolo verso la realizzazione di prestazioni.
- La motivazione non va mai considerata singolarmente, perché è la combinazione di più motivazioni ad essere determinante.

Rifletti

- Quali sono le motivazioni che ti stimolano?
- Quali motivazioni puoi soddisfare nel tuo lavoro di allenatore e quali no?

Interessante!

L'autostima è un tratto di personalità, la ricerca o il mantenimento dell'autostima è una motivazione. Si tratta di un argomento importante per gli allenatori e i loro atleti. Di seguito alcune riflessioni.

Come ti senti in termini di autostima?

La nostra autostima è soggetta a fluttuazioni. Per assorbirle si dovrebbe evitare di far dipendere la propria autostima da una sola fonte (per esempio il ruolo di allenatore). L'autostima è il bisogno di sentirsi bravi, competenti, utili e apprezzati dagli altri. Costruire un forte senso di autostima richiede un ambiente gratificante che trasmetta fiducia e sostegno.

Rifletti

- Da quali fonti (persone, ambiente) proviene la tua autostima?
- La tua autostima dipende da un unico ambito? (pericolo: potenziale di compensazione ridotto)

Possibili fonti di autostima per gli allenatori

- **Autostima condizionata dalle prestazioni:** Risultati, evoluzione dell'atleta, lavoro dell'allenatore
- **Autostima sociale:** Famiglia, amici, staff, ambiente della società sportiva in generale
- **Autostima emotiva:** Affrontare le sfide, stabilità
- **Autostima fisica:** Apparenza sportiva, capacità fisiche (modello)

Non perderti

- **Parte 2:** [Ruolo dell'allenatore, cultura e autenticità](#)

Prossimamente

- **Parte 3:** etica e storia di vita

«Non c'è sviluppo senza autoriflessione!»

In una serie di quattro parti, la Formazione degli allenatori Svizzera 2020 affronta il tema dell'autoriflessione. [Clicca qui per leggere i quattro articoli](#) (in tedesco)

Fonti e altra bibliografia

- Bartholomew, B. (2018). [Die Kunst, ein guter Trainer zu sein](#): Wie man mit Klienten kommuniziert, um das Beste aus ihnen herauszuholen. Riva Verlag.
- Coulter, T. J., Mallett, C. J., Singer, J. A., & Gucciardi, D. F. (2016). [Personality in sport and exercise psychology: Integrating a whole person perspective](#). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(1), 23-41.
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). [A new Big Five: fundamental principles for an integrative science of personality](#). *American psychologist*, 61(3), 204.
- Mallett, C. J., & Lara-Bercial, S. (2016). [Serial winning coaches: people, vision, and environment](#). In *Sport and Exercise Psychology Research* (pp. 289-322). Academic Press
- Vazire, S. (2010). [Who knows what about a person? The Self-Other Knowledge Asymmetry \(SOKA\) model](#). *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 281-300.
- Reiss, S. (2000). [Who Am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities](#). Tarcher/Putnum.
- Lippmann, E. (2013): [Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis](#). Heidelberg: Springer.
- Rauen, C. (2005): [Handbuch Coaching](#). Göttingen: Hogrefe.
- [Ronglan, L. T. \(2011\). Social interaction in coaching. I: R. L. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan \(Eds.\), The sociology of sports coaching. \(s. 151-165\). London: Routledge](#)
- Jones, R. L., Bailey, J. & Thompson, A. (2013). [Ambiguity, noticing and orchestration. Further thoughts on managing the complex coaching context](#). I: P. Potrac, W. Gilbert & J. Edison (Eds.), *Routledge handbook of sports coaching*. (pp. 271-282). London: Routledge.

Fonte: [Formazione degli allenatori Svizzera \(in francese\)](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sport UFSP