

Psicologia dello sport – Sviluppare la personalità di allenatore: Parte 2 – La mia comprensione dei ruoli di allenatore/trice

«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)



Soffermarsi, riflettere, sviluppare nuove idee: Oltre agli allenamenti e alle competizioni, l'auto-riflessione è un elemento centrale per lo sviluppo personale di un'allenatrice o un allenatore.

Autori: Philipp Schütz, responsabile del ciclo di studi Allenatore professionista della [Formazione degli](#)

allenatori; Manuela Müller, responsabile settore specializzato psicologia dello sport della Formazione degli allenatori

Dopo aver illustrato le nostre qualità e motivazioni nella prima parte della serie, in questo blog mostriamo più da vicino il modo in cui gli allenatori percepiscono il loro ruolo.

[Cliccare qui per la parte 1 della serie: Caratteristiche e motivazioni](#)

Ti ricordi?

Il puzzle della personalità: cosa costituisce la nostra personalità



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

Prima di entrare nel vivo dell'argomento: rileggi attentamente quali sono i sei ruoli di un allenatore nelle diverse situazioni. Ti aiuterà a tracciare il tuo profilo in termini di requisiti.

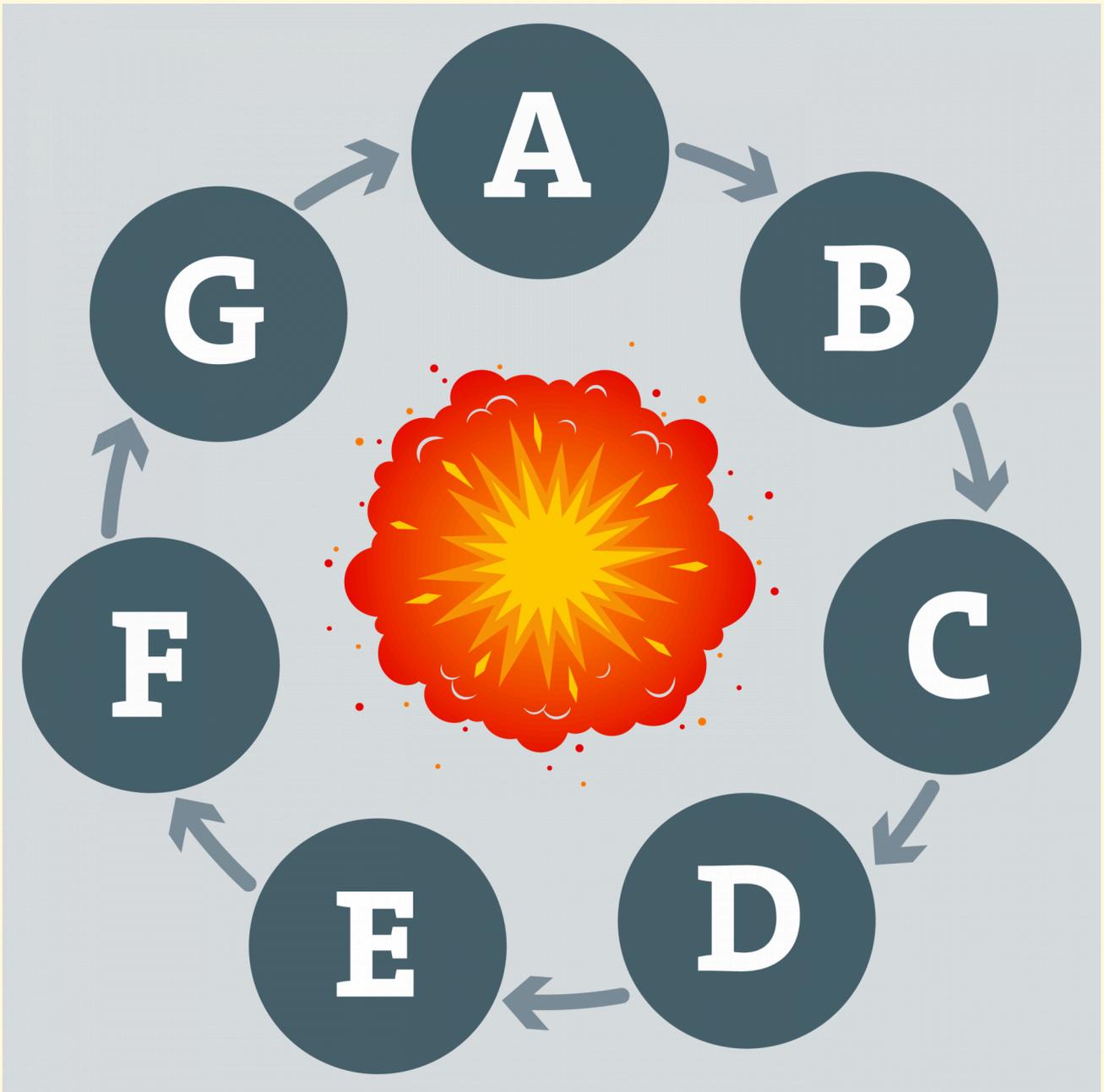
Sono consapevole delle mie aspettative di ruolo?

Sarà forse già capitato anche a te: due colloqui individuali dopo l'allenamento del mattino, un paio d'ore trascorse a visionare i filmati dei tuoi atleti, l'allenamento del giorno successivo da preparare e i genitori di alcuni atleti che chiedono di poterti parlare. Che stanchezza! E la sera, a casa, bisogna ancora intrattenere gli ospiti!

Per non parlare della presentazione che devi preparare entro il fine settimana per il tuo lavoro al 50% nel ramo dell'edilizia! La prossima settimana, l'agenda prevede un corso di formazione continua a Macolin. Ti chiedi come farai a investire tutti questi ruoli in modo adeguato e a soddisfare le aspettative dei tuoi atleti, del o della partner e del tuo datore di lavoro!

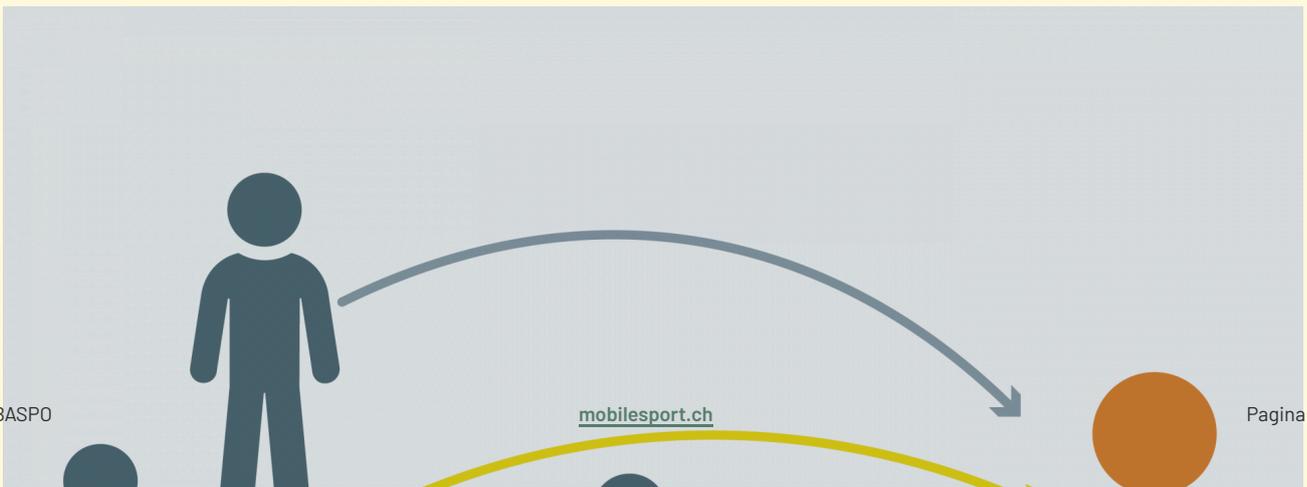
Ti trovi nel bel mezzo di un conflitto di ruoli. Ma quali sono esattamente questi conflitti?

Conflitto inter-ruolo

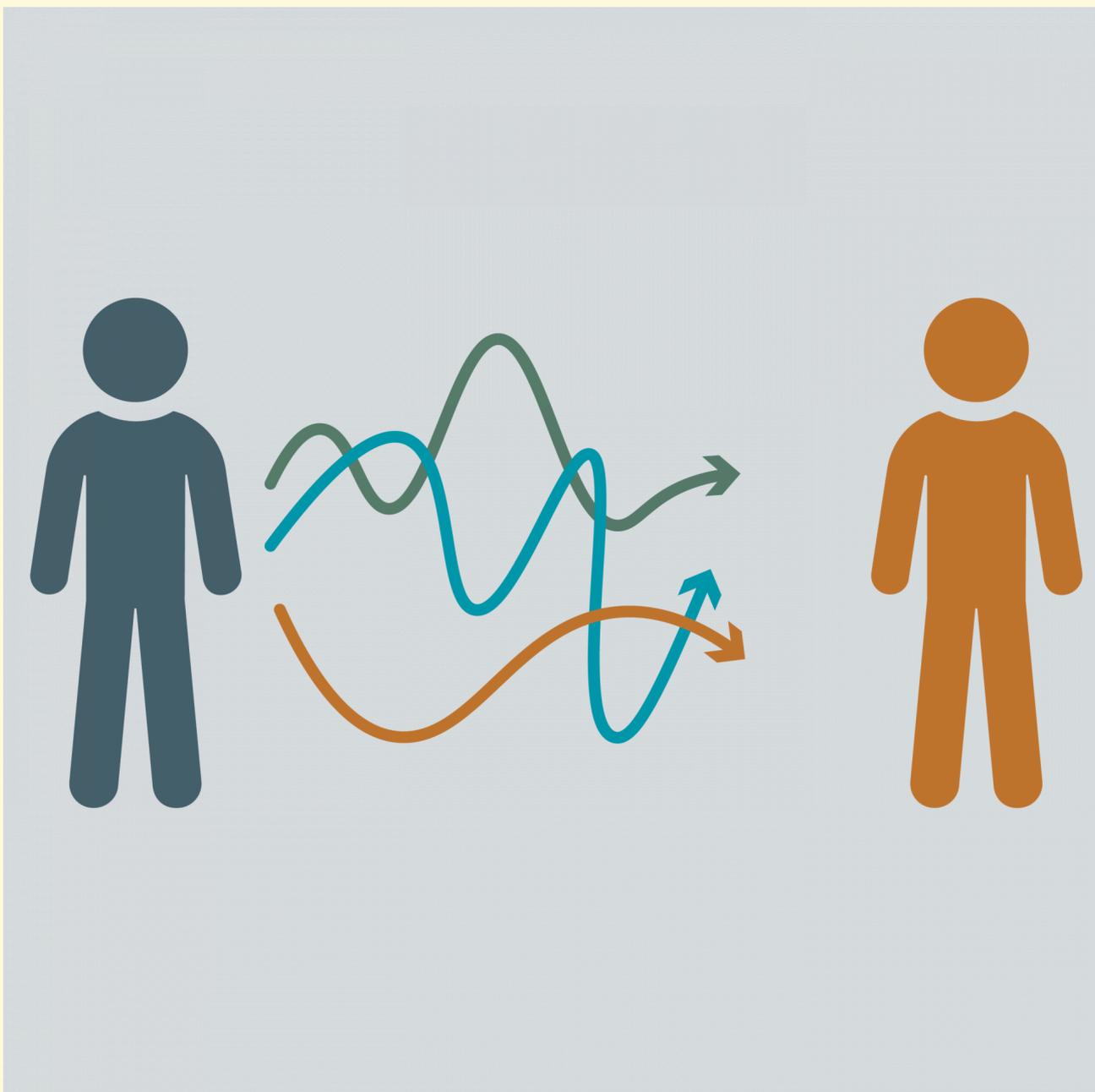


I tuoi diversi ruoli sono in competizione tra di loro.

Conflitto inter-emittenti



Conflitto intra-emittenti



La stessa persona ha aspettative diverse nei tuoi confronti, talvolta contrapposte.

Conflitto persona-ruolo



Competizione reciproca

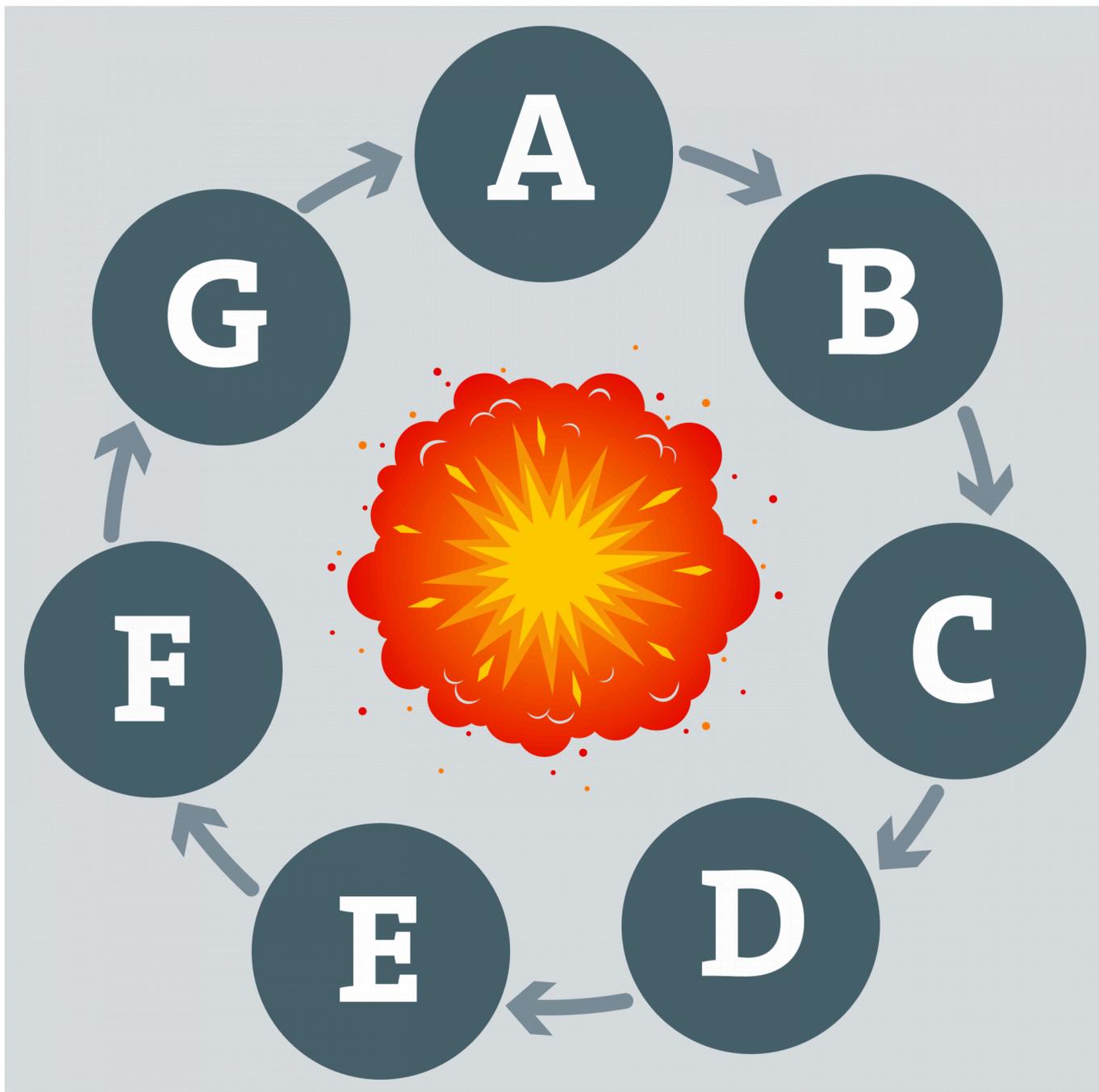


Illustrazione: Conflitto inter-ruolo

Analizziamo nel dettaglio le quattro situazioni: se i tuoi diversi ruoli sono in competizione tra di loro, come nell'esempio summenzionato, si parla di un **conflitto inter-ruolo**. In questo caso, devi convivere con l'impossibilità di soddisfare determinate aspettative. Non puoi accontentare tutti.

Quale strategia ti può aiutare a evitare un conflitto inter-ruolo?

- Identifica chiaramente i tuoi ruoli
- Chiarisci le aspettative riposte nei singoli ruoli (ad es. richiesta attiva)
- «Negozia» le aspettative di ruolo
- Distingui le aspettative tra «devo», «posso» e «dovrei»
- Sfrutta gli spazi liberi per gestire i singoli ruoli

- Elabora strategie di delimitazione (ad es. dire di no)

Soddisfare diverse aspettative

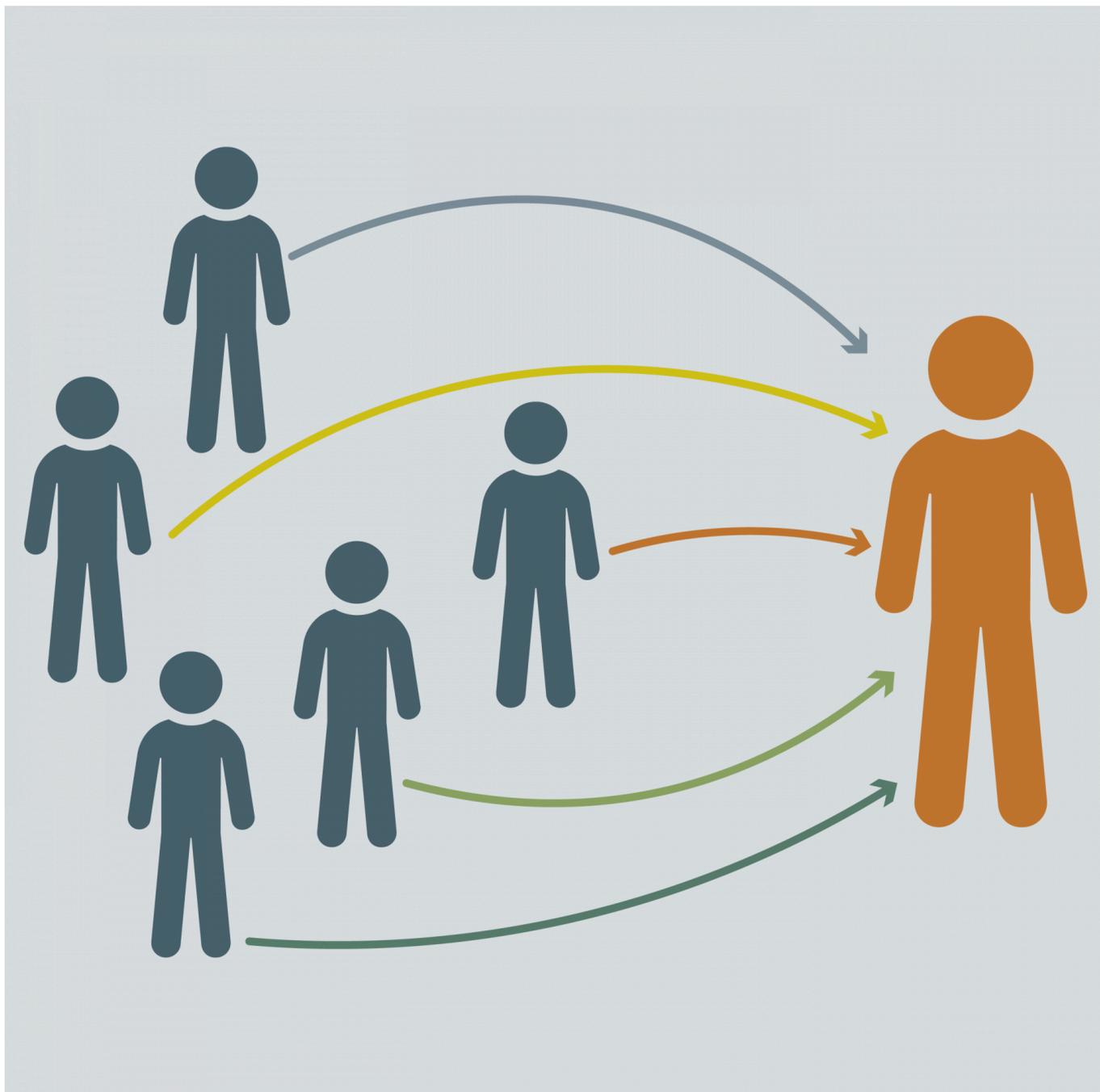


Illustrazione: Conflitto inter-emittenti

Oltre al conflitto inter-ruolo, esiste anche il conflitto inter-emittenti. Facciamo un esempio: alleniamo un team U17. La madre di uno dei tuoi atleti da te si aspetta che tutti i partecipanti beneficino delle stesse condizioni di allenamento e di competizione (ad es. nel gioco). Il padre di un altro atleta ritiene che gli sportivi migliori debbano essere maggiormente spronati (ad es. con un allenamento supplementare per gli U19).

Le aspettative dell'ambiente (genitori, atleti), ma anche le aspettative della società sportiva nei tuoi confronti possono essere molto diverse. Ogni allenatore/trice deve essere consapevole del fatto che il suo ruolo comporta tutta una serie di aspettative e comportamenti. In qualità di «detentore/trice di ruoli» devi essere in grado di soddisfare queste esigenze in funzione della tua posizione. Anche in questo caso, non puoi accontentare tutti.

Quale strategia ti può aiutare a evitare un conflitto inter-emittenti?

- **Conosci i tuoi valori e le tue aspettative**
- Definisci con il datore di lavoro (società/federazione sportiva) una filosofia comune
- Programma il tempo necessario per coinvolgere tutti i partecipanti (ad es. un evento informativo)
- Ascolta le diverse opinioni e rispondi con i fatti
- Non lasciare che le critiche di ruolo si trasformino in critiche personali (distanza dal ruolo)
- Impara a «convivere» con aspettative diverse

Resistere alla pressione esterna

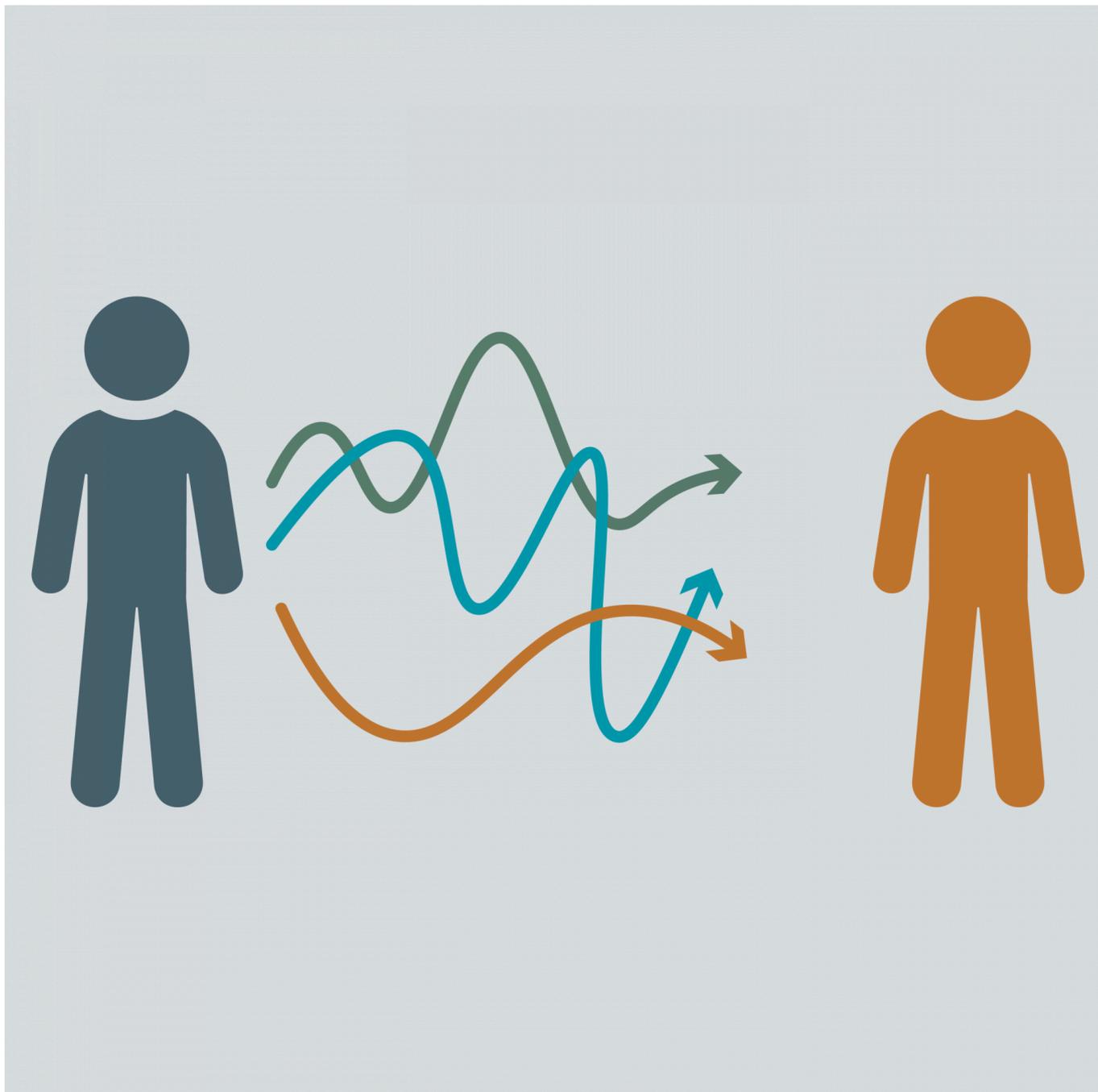


Illustrazione: Conflitto inter-emittenti

Immagina che la tua società sportiva abbia un nuovo presidente. È molto ambizioso e vuole ottenere

rapidamente buoni risultati. Dopo ogni sconfitta, si presenta all'allenamento e chiede perché i successi si fanno attendere. Parallelamente, pretende che tu ogni anno formi atleti che abbiano le capacità per accedere alla categoria di età successiva e che li trasformi in atleti completi, ciò significa che a livello tecnico/tattico, atletico, mentale ed emotivo sono ai massimi livelli. Percepisci un conflitto tra lo sviluppo a breve e lungo termine, che non riesci a risolvere. In questo caso, si parla di **conflitto inter-emittenti**.

Quale strategia ti può aiutare a evitare un conflitto inter-emittenti?

- Chiarisci le condizioni prima di accettare il lavoro
 - Affronta il conflitto di ruolo ed evidenzia il dilemma
 - Formula aspettative reciproche
 - «Negozia» aspettative e ruoli
 - Elabora una filosofia comune
 - Pianifica fasi di valutazione intermedie
-

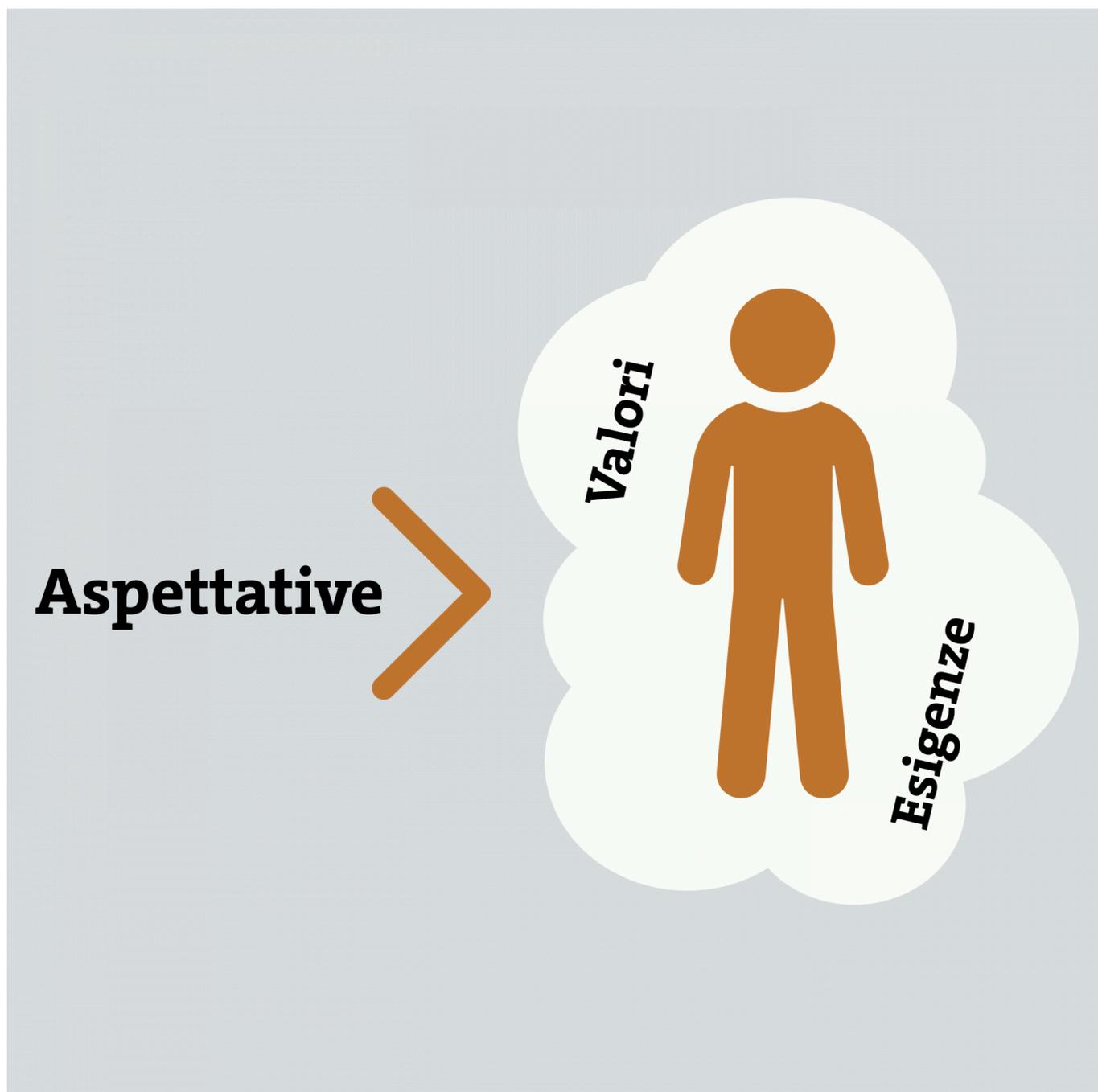


Illustrazione: Conflitto persona-ruolo

E infine, il quarto (potenziale) conflitto: **il conflitto persona-ruolo**. In questo caso, le aspettative nei confronti del tuo ruolo di allenatore/trice (ad esempio da parte della direzione della società sportiva) si scontrano con i tuoi valori e le tue esigenze personali. I dirigenti della società sportiva si aspettano da te ad esempio che tu diriga i tuoi atleti con «mano ferma», che tu agisca con determinazione e prenda sempre decisioni «dall'alto verso il basso». Ma tu preferisci dare maggiore importanza ai bisogni fondamentali psicologici dei tuoi atleti, ossia autonomia, appartenenza e competenza. Non riesci ad adattare il tuo comportamento a tal punto da soddisfare le aspettative della direzione della società sportiva. E le divergenze d'opinione si moltiplicano.

Quale strategia ti può aiutare a evitare un conflitto persona-ruolo?

- Conosci i tuoi valori e le tue esigenze
- Rimani fedele a te stesso/a, ai tuoi valori e alle tue esigenze

- Proponi comunque offerte di supporto
- Trova i «minimi comuni denominatori»
- Cerca e sfrutta «alleati» nell'organizzazione
- Se il conflitto dovesse inasprirsi, rimani coerente e cambia lavoro

Distanziarsi dal ruolo

Per concludere: i ruoli vengono solitamente «assunti» all'inizio di una stagione o di un nuovo lavoro. Perciò, prima di iniziare una nuova avventura, vale la pena di investire un po' di tempo. Per poter preservare la tua identità, devi «ponderare» le diverse aspettative di ruolo. Per poterlo fare, è necessario distanziarsi dal ruolo, ossia saper riconoscere gli spazi lasciati liberi dalle norme di comportamento imposte (ad es. dalla direzione della società sportiva o dal team) e di interpretarle secondo le tue condizioni e le tue esigenze. Le aspettative esterne e le proprie esigenze possono così essere integrate scendendo a compromessi.

«Ogni ruolo che assumi comporta una serie di sfide»

Conclusione: è fondamentale che tu conosca con precisione i tuoi diversi ruoli di allenatore/trice e le relative aspettative. Agisci per creare una comune comprensione dei ruoli. Reagisci quando servono chiarimenti sulla definizione dei ruoli e sulle aspettative di ruolo. Sii consapevole di quali ruoli intendi accettare nella situazione attuale e quali no. Adotta misure a orientamento risolutivo, se non puoi accettare determinati ruoli. Valuta se possiedi le competenze adeguate per soddisfare i tuoi ruoli e le relative aspettative nei tuoi confronti. Rafforza o amplia le tue competenze se necessario.

Come condurre colloqui di successo con i responsabili delle società sportive e l'ambiente? [Leggi qui \(d/f\)](#). E se vuoi sapere perché talvolta è più importante saper ascoltare che parlare [leggi qui](#).

Riflessioni conclusive

- La comprensione dei ruoli è alla base di ogni intervento formativo consapevole: cosa devo fare? Cosa mi è permesso fare? Cosa dovrei fare? Cosa posso fare?
- I conflitti di ruolo sono inevitabili, possono tuttavia essere risolti in modi diversi (dall'assunzione del ruolo al suo rifiuto)
- La chiarezza dei ruoli è un prerequisito per generare interazioni efficaci fra gli allenatori
- Un [pensiero dinamico \(d/f\)](#) ti aiuta a considerare le sfide come opportunità

Nella terza parte di questo blog scoprirai quale influsso esercita la cultura o la disciplina sportiva sulla tua personalità di allenatore/trice, perché autenticità e flessibilità non si escludono a vicenda e perché raccontare la tua storia di vita rafforza lo sviluppo della tua personalità di allenatore/trice.

Prossimamente

- Cultura, autenticità/flessibilità e storia di vita

Fonti e bibliografia

- Abels, H. (2019): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dahrendorf, R. (2010): Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 17. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Eck, C.D. (2005): Rollencoaching als Supervision – Arbeit an und mit Rollen in Organisationen in: Fatzer/Eck, Supervision und Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Harrison R. (1977): Rollenverhandeln: Ein harter Ansatz zur Teamentwicklung. In Burkhard Sievers (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett.
- Joas, H. (2002): Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung. In: Hurrelmann, K.: Neues Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim: Beltz.
- 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.
- Lippmann, E. (2013): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer.
- Miebach, B. (2014): Soziologische Handlungstheorie. Wiesbaden: 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.
- Schäfers, B. (2016): Einführung in die Soziologie. Heidelberg: Springer.
- Schreyögg, A. (2012): Coaching. Frankfurt a. M.: Campus.

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



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sport UFSPO