Coaching sportivo – Sport di punta e di élite: I sei ruoli di un allenatore

La reale consapevolezza dei diversi ruoli in qualità di allenatore è fondamentale per il successo degli atleti nello sport agonistico. In che modo, attraverso ruoli differenziati, posso seguire e supportare i miei atleti nel loro percorso agonistico sportivo? Quali ruoli posso rivestire consapevolmente ed efficacemente durante gli allenamenti e le competizioni?

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)

Partner in campo e al di fuori: Belinda Bencic e il suo allenatore della condizione fisica Martin Hromkovic durante i Giochi olimpici di Tokyo. **Foto**: ©Keystone-sda

Autore: Heinz Müller, responsabile del settore coaching sportivo e consulenza nell'allenamento, Formazione degli allenatori Svizzera,

Durante il suo lavoro con gli atleti, l'allenatore riveste sempre diversi ruoli. Un esempio d'attualità e di successo è la coppia Bencic/Hromkovic. La tennista d'élite è stata accompagnata verso la vittoria olimpica a Tokyo 2021 dal suo compagno e preparatore atletico Martin Hromkovic, che l'ha allenata e supportata.

Il connubio un po' particolare di questi due ruoli ovviamente non è garanzia di successo. Tuttavia, dovrebbe aiutare gli allenatori nello sport agonistico (e non solo) ad acquisire la consapevolezza dei loro ruoli. Sono sei i ruoli che posso rivestire nella mia attività di allenatore in una disciplina agonistica:

1. Allenatore
2. Consulente
3. Coach
4. Coach agonistico
5. Leader
6. Ruoli speciali

Quale ruolo devo ricoprire?

A seconda della situazione, dell'obiettivo o del setting, si possono combinare efficacemente diversi ruoli. Nella stessa sessione di allenamento, in qualità di allenatore, fornisco agli atleti le istruzioni per lo svolgimento di un esercizio e durante l'esecuzione m'intrattengo brevemente con ognuno di loro in veste di coach. Chiedo ragguagli sull'esercizio: a cosa presti attenzione mentre lo svolgi?

Per poter rivestire questi ruoli efficacemente in qualità di allenatore professionista, occorre osservare i seguenti aspetti:

1. Che cosa faccio concretamente in questo ruolo?
2. Che cosa dovrei saper fare?
3. Qual è il compito dell'atleta?
4. In quale setting intervengo mentre rivesto questo ruolo?
5. Quali strumenti utilizzo?

Ruoli misti = assumere diversi ruoli contemporaneamente

Aspetti della percezione dei ruoli (Aspetti / Ruoli)	Allenatore	Consulente	Coach	Coach agonistico	Leader	Ruoli speciali
• Che cosa distingue questo ruolo in particolare? • Che cosa faccio?	• Istruire • Formare • Valutare • Correggere • Controllare	• Consigliare • Supportare • Proporre • Avviare	• Chiedere • Orientamento verso gli obiettivi • Favorire lo sviluppo • Ascoltare	• Decidere • Mobilitare le energie • Supportare, elogiare	• Incoraggiare • Ispirare • Guardare avanti • Dirigere	• Ruoli multipli • Chiarire • Casi speciali • Informare
• Quali competenze in particolare dovrei avere?	• Conoscenze della disciplina sportiva • Competenza in scienze motorie • Compet.metodologica • Competenza sociale	• Come A + • Competenza nell'ambito della consulenza • Esperienza • Rete di contatti	• Chiedere • Stimolare gli atleti e lasciarli lavorare	• Sapere • Intuire • Esperienza • Decidere	• Ethos (etica) • Pathos (entusiasmo) • Logos (saggezza)	• Chiarire • Empatia • Parità di trattamento • Rispetto
• Qual è il ruolo dell'atleta?	• Eseguire • Applicare • Attuare • Sperimentare • Riflettere	• Ascoltare • Assimilare • Riflettere	• L'atleta/la squadra pensa, riflette, lavora e sviluppa	• Fidarsi • Applicare • Riflettere	• Coinvolgere • Attuare • Portare le proprie idee	• Flessibilità • Comprensione • Apertura
• In quale setting intervengo?	• Allenamento • Riunioni con la squadra • Preparazione prima della competizione	• Colloqui • Consulenze • Colloqui con i genitori • Colloqui su possibilità di carriera	• Colloqui • Allenamento	• Briefing • Competizione • Pause • Debriefing immediati • Debriefing	• Colloqui • Interventi • Campagne • Progetti	• Colloqui • Riunioni con la squadra • Serate con i genitori
• Di quali strumenti, modelli, concetti ecc. dispongo?	• Circuito di controllo delle prestazioni • Feedback • Monitoraggio • Principi etici	• Modello mittente-destinatario • Griglia dei colloqui	• Orientamento verso risorse e atout • Coaching secondo un approccio risolutivo	• 6 pilastri LINZ • Coaching con la parte destra del cervello • Portfolio delle competizioni	• Piramide del successo (Wooden) • Principi e strumenti di conduzione (Malik)	• Committment • Valori • Supervisione • Intervisione

I ruoli dell'allenatore professionale nello sport di punta e di élite (Fonte: Müller 2021; secondo Müller/Held 2017)

Per illustrare i sei diversi ruoli, ci avvaliamo del simbolo del cappellino, perché durante l'esercizio della sua professione, l'allenatore ricopre sempre diverse funzioni. Il segreto sta nel sapere quale «cappellino» indossare nelle diverse situazioni o se indossarne più di uno contemporaneamente. Spesso serve anche dare ascolto alle proprie sensazioni e affidarsi al proprio intuito.

Ruolo dell'allenatore

- Istruisco
- Formo
- Valuto
- Incentivo in maniera adeguata
- Controllo e correggo
- Fornisco un riscontro
- Elogio e rimprovero

Grazie alle mie conoscenze scientifiche sportive e specifiche della disciplina, alla mia esperienza e alle mie competenze metodologiche nell'ambito dell'allenamento, alleno gli atleti nel quadro di un processo finalizzato. L'atleta cerca di raggiungere gli obiettivi dell'allenamento, idealmente impegnandosi al massimo, eseguendo, applicando e sperimentando. In questo iter, mediante una **comunicazione basata sul rispetto** (in tedesco) occorre tener conto dei bisogni psichici di base in termini di autonomia, competenza e appartenenza.

Strumento: regole del feedback

- Aperto e sincero
- Concreto
- Chiaro e comprensibile
- Attento e accurato
- Costruttivo
- Messaggi in prima persona
- A orientamento risolutivo

Ruolo del consulente

- Fornisco suggerimenti
- Supporto
- Propongo
- Avvio
- Racconto la mia esperienza
- Consiglio

Utilizzo la mia esperienza, le mie competenze sociali ed eventualmente la mia rete di contatti per consigliare gli atleti in modo efficace e commisurato ad ogni situazione. È importante decidere in forma adeguata e intuitiva quali e quante informazioni fornire. L'atleta ascolta, prende nota, pensa e cerca di mettere in pratica i consigli ricevuti. A questo punto è necessaria una serie di riscontri (feedback): la mia consulenza è servita allo scopo? In che misura la mia consulenza si è rivelata utile? Il mio atleta è stato in grado di mettere in pratica i suggerimenti che gli ho dato? Che cosa sono riuscito a ottenere? Che cosa potrò migliorare alla prossima occasione?

Ruolo del coach

- Chiedo
- Mi informo
- Ascolto attivamente
- Parafraso
- Verbalizzo
- Lascio parlare
- Adotto un metodo di coaching a carattere risolutivo

Nel ruolo di coach, lascio che gli atleti pensino, riflettano, sviluppino e lavorino. Utilizzo l'arte della domanda. Quando desidero che l'atleta si confronti con la soluzione, formulo una domanda a carattere risolutivo: in che modo puoi migliorare ulteriormente?

È fondamentale il coinvolgimento di riflessioni, esperienze, idee ed emozioni degli atleti. Al centro si situa lo sviluppo e il miglioramento dell'autocontrollo per poter agire efficacemente in maniera autonoma. Nelle vesti di coach cerco quindi di attivare risorse e pregi dell'atleta e di guidarlo verso gli obiettivi.

Ulteriori informazioni

- Coaching de courte durée orienté solution

Coaching is the way to empowering people to achieve what they want to achieve! (Fonte sconosciuta)

Strumento: tecniche delle domande

Orientamento della domanda	Esempio
Soluzione	Che cosa hai fatto per riuscirci?
Comportamento	Quale comportamento può migliorare la situazione?

Differenza	Oggi è andata meglio di ieri?
Valutazione	Sei soddisfatto dell'allenamento?
Cambiamento	Che cosa hai cercato di cambiare?
Paradosso	Che cosa deve essere successo per provocare un tale peggioramento?
Domanda immaginativa	Se stanotte accadesse un miracolo, da cosa te ne accorgeresti?
Prospettiva esterna	Che cosa direbbe un tuo compagno di squadra riguardo alla tua prestazione?
Scala di valutazione	Come valuti la tua prestazione su una scala da 1 a 10?
Causa	Perché hai fatto così?
Pensieri	Che cosa pensi?
Emozione	Come ti senti?

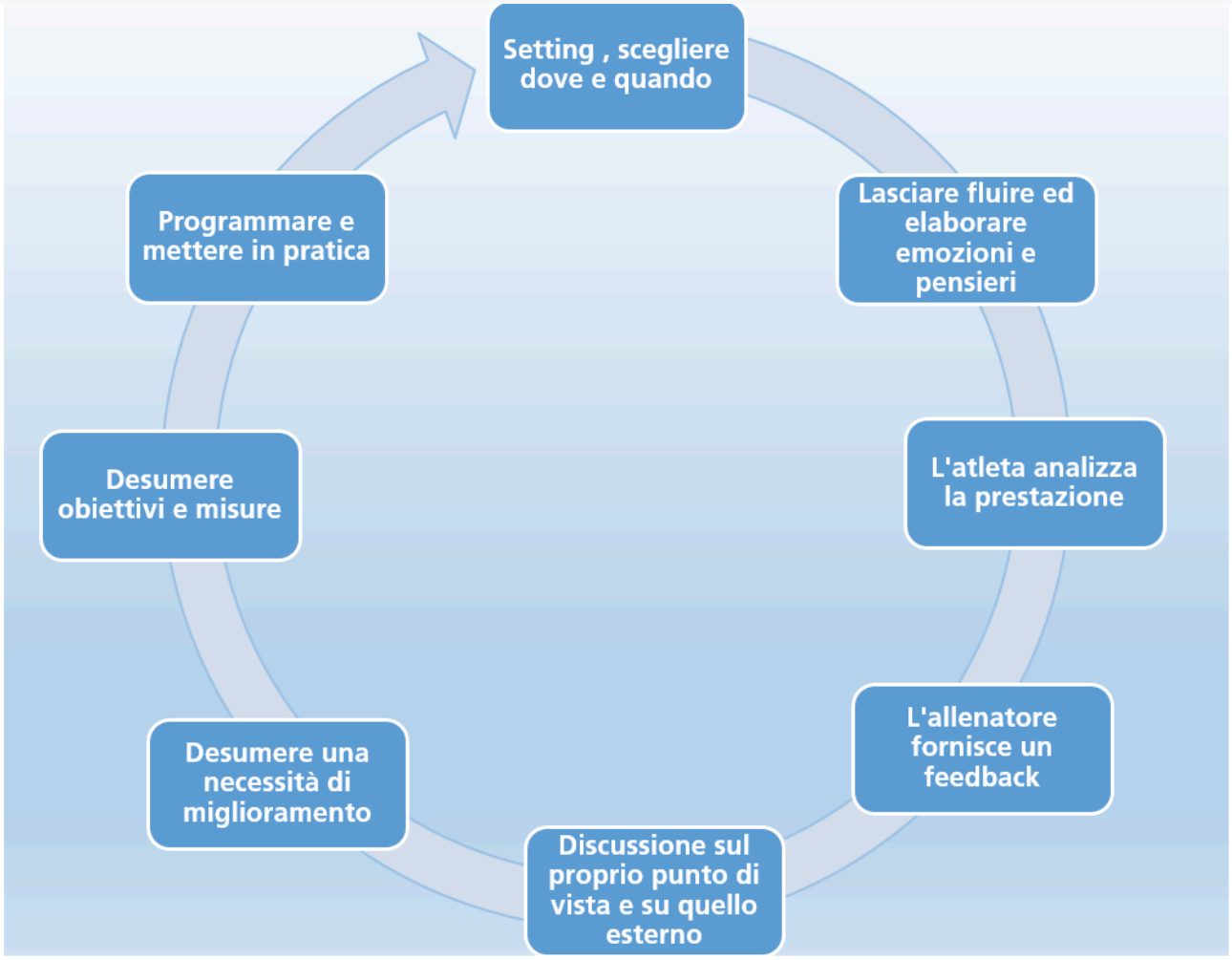
Ruolo del coach agonistico

- Sostengo
- Sono fiducioso
- Rassicuro
- Parlo in modo chiaro e risolutivo
- Decido (alla fine)
- Tranquillizzo o incentivo in maniera adeguata
- Faccio briefing e debriefing

Nel ruolo di coach agonistico impiego le mie competenze, esperienze e il mio intuito al servizio dell'atleta, affinché al momento decisivo possa sfruttare tutto il suo potenziale. Individuo ciò di cui gli atleti hanno bisogno sotto forma di supporto (da parte mia) prima, durante e dopo la competizione per fornire prestazioni idonee. Prima della competizione discuto con gli atleti tutti i passi e le procedure rilevanti per i fattori determinanti e

influenzabili ai fini delle prestazioni. L'obiettivo permane un approccio flessibile alle sfide e alla complessità dell'evento competitivo. Ricorro a briefing, pause, time out, debriefing immediati per ottenere la migliore prestazione in assoluto la rispettiva valutazione.

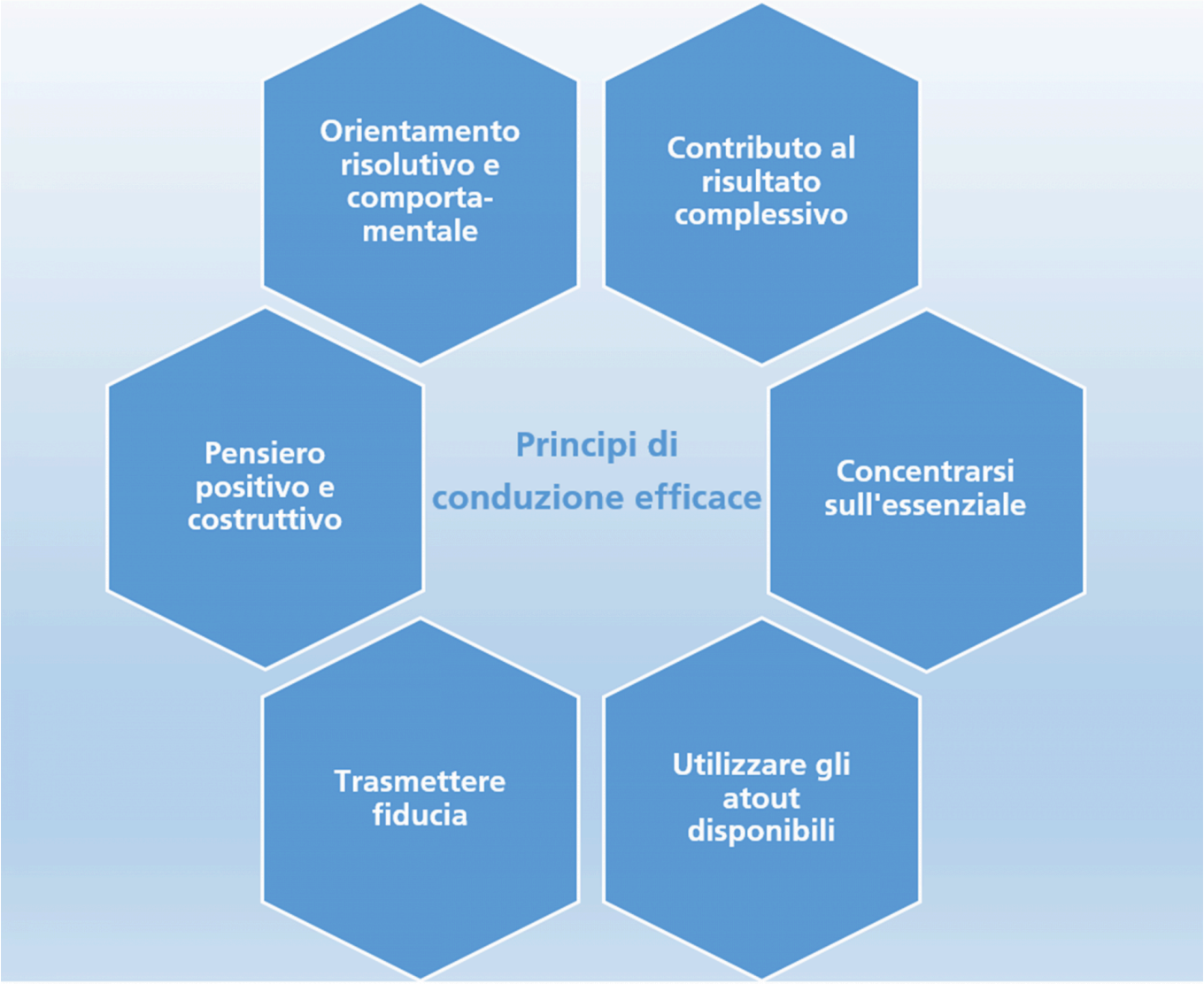
Strumento: ciclo di debriefing



Ruolo di leader

- Incoraggio
- Sono fonte di ispirazione
- Guardo avanti
- Gestisco
- Decido
- Dirigo

Nel ruolo di leader orientato verso valori e obiettivi, agisco con entusiasmo (pathos), convinco con la mia saggezza (logos) e lavoro con un alto senso di responsabilità (ethos). Comunico in modo aperto, diretto, proficuo e commisurato al target. Discuto regolarmente con tutti i partecipanti, incoraggio l'autoresponsabilità e assicuro un'atmosfera di apprezzamento nella cooperazione con le persone a me affidate. Garantisco le migliori condizioni generali possibili allo staff e agli atleti, affinché possano migliorare le loro prestazioni. Sono in grado di svolgere i miei compiti secondo i principi di una leadership efficace e responsabile utilizzando gli strumenti appropriati.



Principi di conduzione efficace (secondo Malik 2000)

Ruoli speciali

- Sono consapevole dei ruoli speciali (ad es. di partner e allenatore)
- Comunico in modo chiaro e trasparente
- Non faccio preferenze
- So gestire la complessità della situazione
- Agisco con comprensione

A seguito di costellazioni personali, familiari o professionali, può accadere, come nel caso di Martin Hromkovic compagno di Belinda Bencic, di dover rivestire diversi ruoli contemporaneamente a quello di allenatore. Ecco un elenco di possibili costellazioni:

- Sono allenatore e padre/madre dell'atleta che seguo
- Sono allenatore e partner dell'atleta che seguo
- Sono un allenatore nazionale e personale di un atleta
- Sono allenatore di un club sportivo e membro del comitato di selezione della federazione
- Dirigo una base regionale e sono allenatore di un club
- Altri...

Dietro a speciali costellazioni di ruoli si celano opportunità e rischi. Tra le prime possono figurare la vicinanza alla persona e la conoscenza dei suoi comportamenti, mentre tra i rischi delle osservazioni o delle accuse di favoritismo o penalizzazione.

È pertanto importante comunicare in modo trasparente questi ruoli speciali e creare l'auspicata chiarezza tra i partecipanti attraverso delle affermazioni chiare. Nel caso di Martin Hromkovic/Belinda Bencic, la percezione dei ruoli di preparatore atletico e partner sembra aver funzionato nel migliore dei modi!

Conclusione

- In qualità di allenatore nello sport agonistico posso rivestire diversi ruoli.
- La reale consapevolezza dei ruoli contribuisce in maniera fondamentale all'efficacia della mia funzione di allenatore.
- La varietà dei ruoli consente agli atleti di crescere ed evolvere sia a livello personale che sportivo.

- Nel ruolo di coach pongo intenzionalmente delle domande affinché l'atleta possa contribuire personalmente ai suoi progressi e alla risoluzione di eventuali problemi.
- L'utilizzo di strumenti adeguati consolida l'efficacia e l'efficienza dei miei ruoli.

Bibliografia

- Malik, F. (2000). ***Führen, Leisten, Leben.*** Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Müller, H. (2020). ***Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching***. Blog-Beitrag Trainerbildung Schweiz.

Fonte: **Formazione degli allenatori Svizzera (in francese)**

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sport UFSPO