Zeitschrift: Gioventù e sport : rivista d'educazione sportiva della Scuola federale di ginnastica e sport Macolin

Herausgeber: Scuola federale di ginnastica e sport Macolin

Band: 38 (1981)

Heft: 10

Artikel: L'allenatore e la sua personalità

Autor: Olgivie, Bruce C. / Tutko, Thomas A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1000460

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

L'allenatore e la sua personalità

Bruce C. Olgivie e Thomas A. Tutko

Abbiamo constatato che non esiste né programma né tecnica efficaci, destinati a modificare il comportamento di un atleta, che non tenga conto della personalità dell'allenatore. Sul piano psicologico, ogni individuo possiede il suo «compito cieco» personale. Certi individui non possono semplicemente essere capiti da altri – da allenatori per esempio – per il fatto dei limiti della percezione. Ci sono degli allenatori che sviluppano delle preferenze per certi tipi d'individui sulla base di atteggiamenti e di sensazioni personali. Un esempio fra i più sorprendenti ci è dato dall'allenatore che conserva gli atteggiamenti di colui che ha dei pregiudizi razziali. Si potrebbe affermare categoricamente che un tale pregiudizio scomparirà, ma nonostante le migliori intenzioni di questo allenatore, questi profondi atteggiamenti non cesseranno di manifestarsi. Essi provocheranno immancabilmente problemi di comunicazione, riflessi diretti di questi atteggiamenti incoscienti. La miglior protezione contro una limitazione della vostra efficacia da tali meccanismi incoscienti è di sottoporvi a una seria introspezione e d'analizzare i vostri atteggiamenti con l'aiuto di un test personale critico. Ciò non soltanto in funzione degli atteggiamenti passati, ma anche in funzione di tutte le caratteristiche del vostro comportamento che provocano in voi reazioni negative. Allo scopo di presentare un largo ventaglio di questi atteggiamenti perturbatori, passiamo in rivista i più evidenti sotto forma di un questionario. Determinate le vostre reazioni ai comportamenti-tipo seguenti in funzione dell'intensità con la quale vi toccano personalmente. Se risentite una reazione negativa immediata a uno di questi tipi d'atleta, provate allora a misurare il grado di questa sensazione mettete una crocetta in una delle caselle che vanno da «profondo rifiuto» a «comportamento indifferente». Questo elenco contiene solo una piccola parte del gran numero di comportamenti che frequentemente disturbano gli allenatori. In quanto medici, chiediamo agli allenatori d'esaminare perché hanno talvolta delle reazioni negative o esagerate. Abbiamo messo a punto questo genere d'introspezione per poter ridurre le componenti emozionali che contribuiscono a produrre quelle che si possono chiamare reazioni rigide, fisse e improduttive a dei tipi di comportamento. Ci si pone spesso questa domanda: «È possibile respingere certe caratteristiche di un individuo senza respingere la persona nel suo insieme?» Benché nel campo della psicologia clinica questa questione sia sempre controversa, la nostra esperienza ci suggerisce con forza che ciò è possibilissimo. Bisogna accordare la più gran cura al grado o alla qualità della reazione dell'allenatore agli aspetti negativi di ogni atleta. Se può dare nei particolari ciò che lo disturba in uno sportivo particolare, sarà possibile isolare la o le caratteristiche che causano la sua reazione. Si può pure dire a un atleta che non si apprezzano certe sue caratteristiche, ma che ciò non c'impedisce di approvarlo in quanto atleta. Questa constatazione non è valida nel caso in cui il modo d'agire dell'atleta provoca presso il suo allenatore una reazione generalizzata al punto che attribuisce caratteri-

L'atleta	Profondo rifiuto	Leggero rifiuto	Leggermente indifferente	Completamente indifferente
rifiuta di seguire il mio programma d'allenamento alla lettera	☐	☐	☐	☐
rifiuta d'allenarsi se non riesce a imporre la sua volontà	☐	☐	☐	☐
si lagna o protesta senza sosta	☐	☐	☐	☐
ha tendenza a formare dei clan	☐	☐	☐	☐
non s'interessa di nulla fin tanto non è al centro dello spettacolo	☐	☐	☐	☐
rimprovera sempre gli altri in caso d'insuccesso	☐	☐	☐	☐
cerca sempre delle scuse alle sue contro-prestazioni	☐	☐	☐	☐
prova a costringere la squadra ad agire secondo le sue idee	☐	☐	☐	☐
stima i suoi avversari e rifiuta d'essere aggressivo	☐	☐	☐	☐
s'interessa della squadra solo per le uscite di piacere	☐	☐	☐	☐
rifiuta ogni e qualsiasi autorità	☐	☐	☐	☐

stiche negative che superano la sua osservazione obiettiva.
Si sente dire, per esempio, che non si può contare sulle prestazioni degli atleti estravertiti, che sono egoisti e mancano di spirito di squadra, ecc. Ogni volta che il nostro atteggiamento riposa su un tratto isolato della personalità e che evitiamo di esaminare altri aspetti che contraddirebbero il nostro giudizio preconcetto, siamo colpevoli di stereotipia. La nostra intenzione è di aiutare gli allenatori ad evitare di trarre conclusioni troppo affrettate in merito a un individuo, sulla base di informazioni o di osservazioni incomplete.
Ecco perché pretendiamo, riferendoci alla nostra esperienza pratica con gli allenatori che hanno collaborato con noi, che sia permesso rifiutare dei tipi specifici di comportamento, senza per altro respingere necessariamente l'individuo nel suo insieme. Ma questo dipende da sentimenti e atteggiamenti profondamenti sinceri dell'allenatore. Se, a un livello profondo, l'allenatore reagisce a un comportamento rifiutando completamente il giovane, sarà inutile provare, a livello verbale, di convincerlo che la sua reazione concerne solo un aspetto del suo comportamento. È escluso di voler far credere durante un certo periodo di tempo – e ancor meno durante una stagione intera – di non risentire ciò che si risente in realtà. L'atteggiamento fondamentale finirà sempre per svelarsi e in particolare nelle situazione impreviste.
Un allenatore che, per esempio, è sottoposto a un grande stress dimentica di nascondere i suoi sentimenti. Lascia forse cadere la maschera e fa vedere il suo vero volto. L'allenatore che ha appena perso un importante incontro può benissimo rivolgersi contro l'atleta che sospetta d'aver finto d'essere ferito e dirgli: «Sei il solo di cui non mi possa fidare, tu e i tuoi diabolici dolori. Quando ti deciderai ad abbandonare le tue stampelle?»
Per sostenere la nostra opinione, ecco un altro esempio tolto dalla vita quotidiana. I nostri figli e nostra moglie hanno avuto talvolta dei comportamenti a nostro parere offensivi, addirittura inaccettabili, ma ciò ha provocato in noi un sentimento di rifiuto totale? In risposta a questa domanda, suggeriremmo che un solo bisticcio non potrà mai intaccare, o solo raramente, una relazione di tale intensità. Ci si abitua, con i propri familiari, a un certo «tasso» di attributi negativi alfine di poter beneficiare della ricompensa costituita dal loro contributo positivo alla nostra esistenza. Abbiamo l'impressione che ciò può e deve applicarsi anche a un allenatore e ai membri del suo gruppo.
Ecco un caso, vissuto, estremo. Cercate di identificarvi nel ruolo dell'allenatore direttamente responsabile dell'atleta che descriveremo brevemente. Si tratta di uno dei nostri migliori fondisti che ha rappresentato la nostra scuola a livello nazionale. È un compagno simpatico e pieno di brio, sa scherzare e la sua allegria è apprezzata dalla squadra. Sembra sempre opporsi alle regole che imponete alla squadra. Per quanto concerne l'allenamento, i colloqui o le riunioni di club, vi assiste per circa il 75 per cento. Vediamo ora la disposizione particolare che caratterizza la personalità di questo giovanotto. Immaginatevi che, in quanto allenatore, siete confrontati con questo particolare di comportamento: il nostro giovane ha preso l'abitudine di portare in allenamento una specie di berretto dai vistosi colori rosso, bianco e blù. Tre strisce bianche di circa 30 cm partono dal vertice di questo copricapo. Si direbbe che è stato guardando l'immagine di Ben Hur sulla sua biga ch'è nata l'idea di una simile «parure». Prendiamo nota che i tre colori non sono quelli del nostro club. Le cose si complicano per l'allenatore quando il nostro eroe insiste nell'infilarsi tale berretto anche nelle competizioni ufficiali. Ne fa tutta una leggenda, dicenda che senza quello non varrebbe più niente, che gli porta fortuna, che si è abituato, ecc. Tocca a voi, ora, intervenire, quale allenatore, e di prendere in mano l'atleta tenendo conto della vostra attidudine di base e dei vostri sentimenti. Siamo coscienti che non troveremo due allenatori che reagiranno allo stesso modo di fronte a questo problema.
Due accostamenti diversi possono giungere a un risultato praticamente identico, mentre che due allenatori che non si assomigliano e che ricorrono allo stesso modo arriveranno a risultati differenti. Per una minoranza d'essi, il problema non sarà semplicemente un problema e accetteranno questa mania fin tanto che i risultati in gara non ne risentono. Altri non ammetteranno assolutamente queste genere di esibizioni. Qualunque sia in vostro profondo sentimento, come agirete in pratica in un tal caso?
Abbiamo fino a oggi studiato la personalità di 64 allenatori in rappresentanza dei quattro principali sport americani: pallacanestro, atletica leggera, rugby e baseball. Questo campionario non ha la pretesa d'essere l'esatto riflesso degli allenatori di tutti gli Stati Uniti o del modo particolare d'allenare. Questo piccolo campionario permette di farci una prima idea oggettiva della personalità di una scelta d'allenatori che si sono fatti una solida reputazione, sia nello sport professionale sia in quello dilettantistico.
Abbiamo paragonato il profilo medio di questi allenatori con le norme rilevate presso gli studenti di sesso maschile per vedere se si distingueva da quello dell'uomo comune. Abbiamo constatato che gli allenatori si distinguevano nettamente dall'uomo medio per un gran numero di caratteristiche umane importanti. Inoltre, il loro profilo era quasi identico a quello degli atleti di classe scelti in diverse discipline sportive. Questi uomini, come gruppo, erano simili ai campioni olimpici di nuoto, ai giocatori di baseball e di pallacanestro professionisti, come pure alle «vedette» dell'atletica. Val la pena passare in rivista certuni dei *tratti umani positivi* alfine di poterli paragonare a quelli che compongono la vostra personalità. Abbiamo ugualmente descritto due caratteristiche meno favorevoli, poiché stimiamo ch'esse rivestono una grandissima importanza per migliorare l'efficacia dell'allenamento. Possiamo dunque descrivere gli allenatori, in quanto gruppo, nel seguente modo:

a) aspirano fortemente al successo con un'evidente necessità d'essere all'apice; su questo piano, in quanto gruppo, sono superati solo dai cadetti dell'aviazione americana
b) sono molto ordinati e organizzati; preferiscono prevedere e s'interessano a quanto potrebbe loro capitare
c) è gente calorosa, simpatica e che ama i contatti umani
d) hanno un grado di coscienza molto sviluppato e apprezzano molto i valori riconosciuti della nostra società
e) hanno una personalità e un temperamento particolarmente solido per contenere le loro emozioni, anche quando sottoposti a un considerevole stress
f) in quanto gruppo, si tratta di gente aperta e di fiducia, non eccessivamente sulla difensiva nelle loro relazioni con gli altri
g) risultato molto elevato per quanto concerne le qualità di capo se paragonato a quello ottenuto da capi eletti o nominati
h) è un campionario di persone dominanti, attive e che ricercano la responsabilità del capo
i) hanno tendenza a incolpare se stessi e ad accettare le critiche quando qualcosa non va, piuttosto che far ricadere la responsabilità su qualcun altro
l) hanno ottenuto la più alta media di tenacia psicologica di tutti i campionari finora esaminati. S'intravvede che la perseveranza è il tratto di personalità dominante di un allenatore che ha avuto successo
m) manifestano un'inusitata maturità emotiva e, sulla base dei loro test, si potrebbe descriverli come gente che affronta la realtà bene in faccia
n) hanno la possibilità d'esprimere le loro tendenze aggressive naturali in modo appropriato al loro ruolo di allenatore.

A proposito del bisogno d'essere il primo, abbiamo vissuto con un allenatore un'esperienza interessante che val la pena di raccontare per mostrare fino a che punto può giungere un tale bisogno in un individuo del genere. Abbiamo l'abitudine di esaminare, con ogni allenatore separatemente, tutti i dati raccolti nei nostri test.
Lo facciamo per due ragioni principali: la prima per

familiarizzarlo con le dimensioni della personalità incluse nel nostro studio, la seconda per fornirgli informazioni in merito alla sua personalità. Discutiamo nei particolari ogni aspetto che, in teoria, dovrà migliorare il suo modo di allenare e noi cerchiamo anche di scoprire gli eventuali «compiti ciechi» psicologici che potrebbero limitare la sua efficacia.

Durante una di queste sedute particolari, stavamo spulciando i risultati di un allenatore estremamente brillante; storia di fare il punto in merito al risultato ottenuto per la sua ambizione – particolarmente elevata, d'altronde – riferendoci alle norme nazionali. Tutko fece allora la seguente osservazione: «Secondo il vostro risultato, sembra che su mille persone ce ne siano soltanto dieci ad avere un così grande desiderio, come lei, d'essere i primi.» In collera, replicò: «Al diavolo, se in tutto il paese riuscite a trovare un allenatore che desidera vincere quanto me!» Dai suoi colleghi sapemmo che questa era proprio l'opinione esatta che si erano fatta di lui dopo averlo frequentato alcuni anni. Accanto a questi elevati tratti, ne abbiamo trovati altri due che noi, psicologhi, pensiamo siano sfavorevoli quando si tratta di occuparsi di giovani. C'è dapprima la debole tendenza a occuparsi della necessità di dipendenza degli altri. Questo bisogno si manifesta negli atleti quando vorrebbero che qualcuno si occupi di loro, ascolti i loro problemi personali, li protegga quando sono in difficoltà – in altri termini: che dia loro un grande sostegno emotivo. Gli allenatori da noi esaminati erano, quanto a gruppo, molto poco interessati ad assumere questo ruolo. Non ammettevano questa necessità negli altri e non provavano un grande desiderio di occuparsene se ciò sorgeva in uno dei loro atleti. Quanto a gruppo, non dimostravano grande zelo quando si trattava di dispensare un sostegno emotivo o di mostrare un po' più di comprensione riguardo atleti che chiedevano loro consigli o avevano bisogno d'essere capiti. Ci facevano spesso notare che non erano assistenti sociali e che il loro lavoro consisteva nell'insegnar loro a vincere. Secondo i dati raccolti, ci sembra che il fatto ch'essi arrivino a impegnarsi totalmente li impedisca di riconoscere ciò che, per gli altri, può costituire una forma di soddisfazione assolutamente necessaria. La *seconda qualità* che fa loro difetto è l'apertura di spirito: sono inflessibili o rigidi quando si tratta di ricorrere a nuove acquisizioni. Benché si abbia a che fare con un campionario di persone ragionevoli, esse sembrano caratterizzate da un conservatorismo estremo che tende a limitare l'impiego di nuovi dati o impedisce di abbordare nuovi problemi ricorrendo a metodi differenti.

A nostro parere, è il genere che s'aggrappa ai vecchi metodi e tecniche, anche se all'evidenza dei fatti – analizzando oggettivamente successi e

insuccessi – sono ormai superati. L'esempio di una tale rigidità ci vien data dall'allenatore che rifiuta qualsiasi lavoro di muscolazione con i pesi in certe discipline tecniche dell'atletica, mentre che riviste specializzate sono piene di prove che ne dimostrano il potenziale valore.

Gli allenatori che hanno avuta la gentilezza di rileggere quest'opera prima della sua pubblicazione, hanno tutti reagito allo stesso modo leggendo la caratteristica f). Non hanno l'impressione che gli allenatori siano persone generalmente fiduciose. I nostri dati sono in totale contraddizione con le loro impressioni, almeno per quanto concerne il nostro piccolo campionario. È possibile che facciano prova di una certa cattiva volontà nel condividere nuove tecniche che portano al successo, ma ciò è dovuto al naturale spirito di competizione tipico dello sport. Ciò può essere in seguito interpretato dal loro colleghi come sfiducia; tale è semplicemente la nostra ipotesi.

Come l'abbiamo già descritto in un'altra pubblicazione (The Psychological Profile of a Champion; NCAA Coaches' Clinic, Eugene, Oregon, 1964), non abbiamo mai trovato un atleta in possesso, ad alto livello, di ognuna di queste venti caratteristiche di personalità. Questa constatazione è ugualmente valida per i nostri celebri allenatori, con una eccezione: l'allenatore principale di una famosa università della costa ovest; ha ottenuto un risultato elevato per ognuna delle venti caratteristiche, ma anche lui presentava delle lacune per quanto concerne i due ultimi aspetti che abbiamo appena spiegato.

Per rimediarvi, aveva ingaggiato nella sua squadra di allenatori una persona capace di offrire questo genere di sostegno poiché dotato in modo naturale per questa incombenza. Ci fece il seguente commento: «La miglior cosa da fare: assumere qualcuno dotato dalla natura per fornire questo genere di sostegno emotivo».

Per riassumere quanto abbiamo detto, permetteteci di porre l'accento sui punti maggiormente significativi:

1. Ogni atleta possiede tratti di carattere che gli sono propri.
2. Abbiamo scoperto certi tratti della personalità che permettono di distinguere l'atleta problematico da quello che riesce.
3. Se possiamo decifrare obiettivamente le necessità psicologiche dell'atleta, possiamo allora applicare un metodo ideale affinché realizzi al massimo le sue possibilità.
4. Pensiamo che debba essere assolutamente possibile conciliare tipi specifici di comportamento negativo, pur mantenedo una relazione positiva con l'atleta.
5. Sottoponendosi a una introspezione per svelare le sue lacune psicologiche, l'allenatore potrà migliorare l'efficacia del suo lavoro.
6. Sosteniamo che è impossibile nascondere, per un lungo periodo di tempo, atteggiamenti profondamente negativi nei confronti di un atleta.
7. In quanto maestri, non dobbiamo essere assolutamente perfetti, se siamo pronti a pagare il prezzo dell'onestà dei nostri sentimenti.
8. Dopo l'esame di un piccolo campionario di conosciuti allenatori, non possiamo che suggerire loro di approfondire le loro conoscenze psicologiche se intendono ottenere risultati ancora migliori.