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: 34 (1977)

Heft: 1

Artikel: La personalità dell'allenatore

Autor: Gabler, Hartmut

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1000662

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: 16.07.2025

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

La personalità dell'allenatore

Hartmut Gabler

Nella teoria e nella pratica dello sport si discute da molto tempo in quale misura la personalità dello sportivo dev'essere considerata come una delle condizioni per maggiori prestazioni e in che misura l'attività sportiva influenzi lo sviluppo delle caratteristiche della personalità dell'atleta.
Valutando l'ampiezza della letteratura consacrata a questo tema, si sarà sorpresi di constatare che la personalità dell'allenatore (soprattutto nelle regioni di lingua tedesca), è raramente menzionata, benché tutti e due, allenatore e atleta, abbiano uno scopo comune: lo sviluppo delle prestazioni sportive specifiche ottimali dell'atleta.
Partendo dall'orientamento verso questo scopo, s'impone la domanda a sapere se questo orientamento, come pure eventualmente le prestazioni ottenute, possono essere messe in rapporto ugualmente con la struttura specifica della personalità dell'allenatore.
In un'inchiesta a questo proposito eseguita presso 64 allenatori di discipline come la pallacanestro, l'atletica, il calcio e il baseball, *Ogilvie e Tutko* (1966) hanno trovato le seguenti caratteristiche di personalità: orientamento verso il successo, autodisciplina, piacere nei contatti, sicurezza, dominio, autoresponsabilità, resistenza, come pure qualità generali di conduzione.
Basandoci sui risultati di quest'inchiesta – risultati abbastanza validi – si pone la domanda a sapere se si può ugualmente distinguere le caratteristiche della personalità degli allenatori che hanno successo da quelle degli allenatori che hanno meno successo.
In un solo studio empirico esistente a questo proposito di *Hendry* (1969), che si basa su un test di personalità con 30 allenatori di chiara fama e 26 allenatori minori, non si sono constatate differenze significative fra le caratteristiche di personalità di questi due gruppi. Se si esaminano i dati forniti da *Hendry* sui due gruppi, per vedere se differiscono dalle norme della media della popolazione (ciò che *Hendry* non mostra nel suo studio), si vedrà che gli allenatori di nuoto fanno prova di caratteristiche di personalità particolarmente spiccate soltanto nei campi del dominio, durezza emotiva, spirito penetrante e piacere all'esperienza, e si nota che non si possono per niente assimilare alle prove fatte a caso da *Ogilvie e Tutko.*
L'immagine della personalità dell'allenatore è ancora meno omogenea se si studia un'inchiesta di *Hendry* nella quale trova differenze fra gli allenatori uomini al disopra e disotto dei 40 anni.
Gli allenatori uomini più anziani mostrano una stabilità emotiva meno grande, un'insicurezza generale e ansietà, ciò che *Hendry* attribuisce a una mancanza di flessibilità degli allenatori più anziani che raggiungono i successi necessari nello sport di competizione.
Si può tentare di spiegare queste affermazioni contradditorie con una serie di ragioni. Innanzitutto le prove a caso scelte da *Ogilvie e Tutko,* come pure da *Hendry,* potrebbero non essere rappresentative nell'insieme degli allenatori. In secondo luogo è possibile che le caratteristiche di personalità importanti per l'attività d'allenatore non siano ritenute in modo appropriato dai questionari di personalità abituali e generali.
Una terza ragione potrebbe essere pure che come quella dello sportivo, la personalità dell'allenatore sia difficile da definire, come si comincia a constatarlo dopo vari studi. Poiché anche nel caso dell'allenatore, è un po' problematico parlare di sport, perché lo sport è un fenomeno così complesso e poco omogeneo e si manifesta in una tale diversità di forme che ci si può giustamente chiedere se un'analisi trova condizioni generalmente valide.
Per quanto concerne questa terza possibilità, che spiega le affermazioni contradditorie in merito alla personalità dell'allenatore, occorre ugualmente tener conto del fatto che la maggior parte degli allenatori hanno essi stessi una carriera sportiva attiva dietro di loro (vedi tabella 1).
Comunque, poiché la personalità dell'atleta non può essere descritta in modo omogeneo e che le caratteristiche della personalità devono essere considerate come tratti caratteriali costanti, la constatazione di un'immagine omogenea della personalità degli allenatori (in quanto ex-atleti) sarebbe ugualmente assai stupefacente. Quale alternativa (con conseguenze metodologiche), si può partire meno da caratteristiche di personalità generali, prendendo piuttosto in considerazione le interazioni attuali specifiche per lo sport, che emergono dal confronto fra l'allenatore (le sue idee, le sue aspettative personali), con quello che ci si aspetta da lui all'interno della sua attività d'allenatore.
Questo punto di partenza mostra che l'esistenza dell'allenatore, come d'altronde quella dell'insegnante in generale, non è determinata – almeno all'inizio dell'attività come allenatore – in primo luogo per una somma di caratteristiche di personalità, ma innanzitutto dalle condizioni del ruolo sociale dell'allenatore. Con ruolo sociale s'intende la totalità delle aspettative che si hanno in merito al comportamento del titolare di certi posti (per es. di posti professionali) all'interno di un determinato sistema sociale (per es. lo sport di competizione).
Si può pensare che le aspettative dell'ambiente concernente il comportamento di quest'ultimo, siano assimilate (interiorizzate) a un punto tale ch'esse diventano una parte inerente la sua personalità. Ciò significherebbe che gli allenatori, con una aspettativa omogenea dell'ambiente riguardo al loro ruolo, mostrerebbero solamente

nel corso dello sviluppo professionale un'immagine omogenea della loro personalità. Si può comunque ugualmente pensare che gli allenatori non capiscono le aspettative dell'ambiente in modo appropriato o che, date le loro possibilità, non siano in grado di adattarle e di realizzarle in modo ch'esse arrivino a lui.
Per questa ragione si cercherà più sotto di descrivere il ruolo dell'allenatore, come pure le divergenze fra ciò che ci si aspetta dall'allenatore e ciò che egli stesso si aspetta, e si cercheranno quali possibilità di realizzazione possiede per poter soddisfare innanzitutto alle aspettative del suo ambiente. Questo tentativo si farà partendo dall'ipotesi – che non è ancora stata stabilita in modo empirico – che la dimostrazione di tali conflitti di ruolo concernenti il gruppo degli allenatori può essere una condizione importante, per ciò che concerne la questione posta all'inizio di questa relazione sull'insieme delle condizioni che favoriscono le prestazioni sportive degli atleti.

Il ruolo sociale dell'allenatore

Tutko e Ogilvie (1967), sono stati i primi a segnalare espressamente le diverse aspettative del ruolo dell'allenatore. Secondo il loro parere, dall'allenatore ci si attende che sia

- un esperto
- che stabilisca buone relazioni fra l'atleta e il pubblico
- che rappresenti bene gli atleti presso il pubblico (public relations man)
- che sappia vendersi bene quanto a esperto di fronte agli altri allenatori, ai suoi atleti e al pubblico (to perform the role of a salesman)
- che risolva i diversi problemi degli atleti (problemsorver or counselor)
- che si senta responsabile della motivazione degli atleti (he is expected to be an expert in motivation) e infine
- che valuti le proprie capacità, la propria personalità in modo realista e che sia pronto, semmai, a cambiarle.

Singer (1972) completa risp. differenzia le aspettative del ruolo citate da *Tutko e Ogilvie,* aggiungendone altre sotto forma di qualità e di capacità personali legate a un'attività riuscita d'allenatore:

- l'allenatore dovrebbe avere molto buon senso
- essere intelligente
- avere qualità di guida
- essere sensibile agli altri
- saper comunicare con gli atleti, i genitori e i funzionari, saper pianificare e organizzare.

Cratty (1973) descrive come segue le esigenze nei riguardi di un allenatore: l'allenatore dovrebbe essere un'autorità nel suo settore, data la sua esperienza deve avere lo spirito creativo, essere flessibile, deve padroneggiare le tecniche di comportamento dell'insegnante ed essere in grado di dominare i suoi sentimenti.
Riassumendo queste diverse aspettative nei riguardi del ruolo dell'assieme degli allenatori, si ottengono sei segmenti di ruolo principali; ci si basa sul fatto che gli allenatori si distinguono fra di loro con segmenti con i quali s'identificano maggiormente o meno e con la flessibilità che hanno all'interno di questi segmenti. L'ordine delle aspettative del ruolo che seguono è innanzitutto determinato dalla cronologia dell'allenamento e della competizione.

- *l'allenatore come specialista.* Conoscenze approfondite nella disciplina, in cui esercita la sua attività d'allenatore, costituiscono una condizione primordiale per un'attività riuscita in qualità di allenatore.

- *l'allenatore come insegnante.* Non è sufficiente essere specialista. Occorre ugualmente essere capace di trasmettere le proprie conoscenze in modo che gli atleti possano assimilarle.

- *l'allenatore come «trasmettitore di motivazioni».* Le condizioni di base per essere atleta (conoscenze, capacità, buona condizione fisica) devono essere influenzate in modo che gli atleti siano in grado di trasformarle in modo ottimale in prestazioni. Dall'allenatore si attende che contribuisca efficacemente tramite una motivazione corrispondente nell'allenamento, prima e (secondo la disciplina) ugualmente durante la competizione.

- *l'allenatore come consigliere.* Nella maggior parte delle discipline il compito dell'allenatore è di assistere l'atleta durante la competizione con consigli, servizi, decisioni tattiche ecc. Ci si attende non soltanto che dia sempre buoni consigli e che prenda delle decisioni giudizione, ma ugualmente che sappia ben controllare i propri sentimenti.

- *l'allenatore come consolidatore di motivazioni.* Anche dopo la competizione l'allenatore ha un compito importante. Da lui ci si aspetta che consolidi l'atleta (per es. lodandolo oppure criticandolo) secondo le sue prestazioni, in modo che costui resti motivato in modo ottimale in vista delle future prestazioni.

- *l'allenatore come funzionario.* Non è comunque sufficiente valutare la prestazione di fronte all'atleta. Dall'allenatore ci si attende ugualmente che di fronte al club, alla federazione e al pubblico, valuti la prestazione e che secondo questa valutazione prenda eventualmente, in collaborazione con altre istanze, misure di pianificazione e d'organizzazione più importanti.

Metodo d'inchiesta

Dato che non esisteva nessuna procedura standardizzata per valutare l'immagine che l'allenatore si fa, si è creato un questionario che nel 1973 venne compilato da 68 allenatori federali delle federazioni sportive tedesche, come pure da 34 allenatori svizzeri. Si è supposto che le divergenze fra l'idea che l'allenatore si fa di se stesso e l'idea che gli altri si fanno di lui sono particolarmente pronunciate fra gli allenatori federali, date le grandi esigenze che si hanno nei loro confronti. Il questionario si concentrava su

- la formazione quale insegnante d'educazione fisica risp. d'allenatore,
- i precedenti personali nella competizione
- le motivazioni che spingono a esercitare una attività d'allenatore
- le aspettative reali date all'interno dell'attività quale allenatore
- la valutazione delle proprie caratteristiche di personalità.

L'inchiesta fra gli allenatori federali tedeschi si è svolta nel quadro di un seminario per allenatori federali, nel corso del quale si è organizzato fra l'altro una seduta di lavoro dal tema «L'allenatore deve conoscere la personalità dello sportivo». Il giorno prima della compilazione del questionario, si è potuto inoltre chiedere per iscritto agli 83 allenatori quali caratteristiche di personalità essi stimavano negli atleti delle loro rispettive discipline in quanto auspicabili (come pure particolarmente auspicabili) e quali caratteristiche non erano auspicabili (come pure particolarmente non auspicabili). Benché l'inchiesta fosse anonima, si è potuto, in 42 casi, trovare similitudini fra il questionario e le risposte a queste quattro domande, e questo senza violare l'anonimato delle persone interrogate. La descrizione dell'immagine che si fanno gli altri dell'allenatore, cioè di ciò che gli altri pensano e aspettano da lui, avviene basandosi innanzitutto sulla letteratura pubblicata a questo proposito.
I risultati utilizzati per evocare il tema del ruolo dell'allenatore concernono soprattutto gli aspetti motivanti.

L'allenatore come specialista

Il fatto d'essere allenatore in una disciplina, ove si esercita la propria attività, può avere un rapporto con le esperienze personali fatte durante la propria pratica competitiva in questo sport, come pure con le esperienze inerenti alla stessa attività d'allenatore. L'inchiesta ha dimostrato che gli allenatori soddisfano in generale queste aspettative. Sono in media 8,2 (Germania) risp. 7,4 (Svizzera) anni d'esperienza come allenatore. Nella maggior parte dei casi erano essi stessi attivi nella disciplina, o sono attualmente allenatori federali e questo in generale a un livello di prestazione nazionale e internazionale (vedi tabella 1).

Anche se da questo punto di vista gli allenatori federali soddisfano in generale le aspettative, certi problemi possono porsi per i giovani allenatori, soprattutto per quanto concerne il loro riconoscimento da parte degli atleti, senza né un passato di sportivo d'élite, né un lungo passato di provato allenatore, dato che sono all'inizio della loro carriera d'allenatore.

	Germania		Svizzera	
	attivo	non attivo	attivo	non attivo
regionale	13	–	4	–
nazionale	19	–	7	–
internazionale	29	–	21	–
totale	61	7	32	2

Tabella 1: ripartizione (in cifre assolute) degli allenatori federali della Germania e della Svizzera, per quel che concerne la loro attività come sportivi di competizione a livello di prestazione regionale, nazionale e internazionale.

L'allenatore come insegnante

Problemi possono ugualmente porsi se l'allenatore non riesce a trasmettere il suo sapere all'atleta. Per quanto concerne questo soggetto la situazione è piuttosto contradditoria. Se si parte dal fatto che certe conoscenze sono necessarie per il processo di trasmissione, si attende da un canto dall'allenatore federale: «una didattica e metodologia dell'insegnamento dello sport, basi anatomiche e fisiologiche, le ferite nello sport e i primi soccorsi, le basi della psicologia, le basi della psicologia sociale, la teoria dell'insegnamento, la teoria dell'organizzazione, la statistica, la teoria specializzata». D'altra parte, fra gli allenatori federali scelti per l'inchiesta e impiegati nella federazione sportiva tedesca, solo 31 (circa 46%) hanno dimostrato una formazione di più di due anni (vedi tabella 2). Una formazione di almeno due anni dovrebbe essere necessaria quando si tratta di soddisfare esigenze tali quelle menzionate sopra. La situazione per quanto concerne la formazione degli allenatori nazionali svizzeri è ancora meno brillante.

	Germania	Svizzera
nessuna formazione	10	8
formazione di monitore	4	1
formazione di maestro di sport di uno o due anni, diploma della federazione	22	14
studi universitari di professore d'educazione fisica	31	8
totale	67	33

Tabella 2: ripartizione (in cifre assolute) degli allenatori federali germanici e svizzeri, per quanto concerne la loro formazione speciale quali insegnanti d'educazione fisica risp. d'allenatori.

Le esigenze nel settore della formazione scientifica e pedagogica nello sport per un allenatore qualificato sono, a ragione, molto alte. Esse possono comunque portare a conflitti di ruolo, se l'allenatore non riesce a conciliare le esigenze e aspettative crescenti, senza dubbio inerenti a prestazioni sempre più spinte, con le possibilità che gli sono offerte. Occorre aggiungere che in generale una grande importanza è data alle basi teoriche, ma che come per esempio nel campo della psicologia dello sport, non ci sono direttive chiare per applicare nella pratica queste conoscenze.

L'allenatore come trasmettitore di motivazione

Secondo *Tutko e Ogilvie* (1967) uno dei compiti fra i più difficili dell'allenatore consiste a ben motivare i suoi atleti. In centinaia di interviste con allenatori hanno constatato che questi, unanimamente, si sentono responsabili da 50 a 90% della motivazione degli atleti. Motivare l'atleta significa, per l'allenatore, ottenere che l'atleta faccia volentieri degli sforzi (anche in cattive condizioni), che quest'ultimo si fissi scopi realisti e che sia equilibrato nell'allenamento e nella competizione (anche in situazioni critiche). Non bisogna soprattutto dimenticare che l'allenatore può soltanto motivare se egli stesso è motivato, e cioè se dà valori personali al processo d'allenamento con l'atleta e ai risultati ottenuti da quest'ultimo nelle competizioni. Dato che i due, allenatore e atleta, hanno (almeno per quanto concerne l'ottenimento di una prestazione ottimale dell'atleta) uno scopo comune, è necessario che i due partner conoscano il più possibile i propri motivi e quelli dell'altro. *Adam* (1973) afferma che in generale, i due partner sono fortemente motivati da una necessità di mettersi in valore e da un comportamento di concorrenza; di conseguenza i loro rapporti sono spesso determinati da forti emozioni, ciò che spesso crea conflitti.

La motivazione dell'allenatore quale condizione per la motivazione dell'atleta

Nell'inchiesta si sono dati a questo proposito un certo numero di domande (items) che possono indicare il perché un'attività d'allenatore possa risultare soddisfacente. Gli allenatori dovevano decidersi ogni volta per una delle quattro risposte seguenti:

- mi corrisponde
- abbastanza corrispondente per me
- poco corrispondente per me
- non mi corrisponde

Le indicazioni degli allenatori sono state riassunte in modo quantitativo grazie a un codice numerico e possono dunque essere paragonate (vedi tabella 3), anche se l'uniformità degli intervalli non è garantita. Le risposte a questi interrogativi relativamente facili, servono soltanto da indicatori, dai quali è possibile scorgere tendenze di motivi. Nella tabella 3 sono riassunti assieme i valori degli allenatori federali tedeschi e svizzeri, dato che essi non si distinguono in modo significativo in nessun punto.

Cercando d'interpretare i valori di autogiudizio indicati nella tabella 3 si potrebbe constatare che: gli allenatori sono apparentemente soddisfatti, se possono (con i mezzi metodologici di cui dispongono, come pure con le loro proprie esperienze e come pedagoghi) portare gli atleti verso il successo; sono soddisfatti inoltre di poter fare questo in un campo nel quale hanno compiuto le stesse o simili prestazioni.

Items	Valori medi
1. per il gusto della prestazione, del successo dell'atleta	2,7
2. per vedere se, con l'aiuto di certi piani d'allenamento e di certe misure di preparazione alla gara, si può ottenere certe prestazioni	2,2
3. per il gusto del lavoro pedagogico	2,4
4. a causa dei contatti sociali, la camerateria ecc.	1,9
5. per confermare se stesso	1,2
6. per il gusto del rischio della gara	1,6
7. per la possibilità di viaggiare	0,7
8. a causa dei vantaggi materiali e finanziari	0,5
9. per realizzare con l'atleta quello che non si è riusciti a realizzare	1,3
10. per il piacere d'influenzare altri in modo positivo con la propria attività di allenatore	2,5
11. perché tentati di misurarsi con altri allenatori	1,5
12. perché si vorrebbe trasmettere ad altri la propria esperienza nella disciplina	2,5
13. perché, come allenatore, si può restare nella disciplina nella quale si era un tempo attivi	2,1

Tabella 3: valori medi per le valutazioni codificate alla domanda perché l'attività d'allenamento può soddisfare, posta a 68 allenatori federali tedeschi e 34 allenatori nazionali svizzeri.

Si noterà comunque che i punti quali «per confermare se stessi», «per realizzare con l'atleta quanto non si è riusciti a realizzare» e «perché tentati a misurarsi con altri allenatori», sono soltanto considerati come poco corrispondenti. Questo colpisce per più ragioni: innanzitutto perché nel corso di conversazioni personali con diversi allenatori, si è ottenuta un'altra impressione. In secondo luogo perché in un altro punto dell'inchiesta, il 97% degli allenatori ha affermato che ai loro tempi attivi di gara avrebbero potuto realizzare prestazioni ancora migliori e ottenere maggiori successi (39% ben migliori, 40% piuttosto migliori, 18% un po' migliori e il 3% nessuna migliore prestazione).

Gli allenatori vedevano le ragioni per questo insufficiente sfruttamento delle loro possibilità personali innanzitutto nel fatto che al tempo della loro attività essi non disponevano di un allenatore e che le condizioni d'allenamento erano svantaggiose. Si può quindi supporre che la domanda della conferma di se stesso attraverso una compensazione delle vecchie aspettative di prestazione per-

sonale (che non sono state interamente soddisfatte), e con l'aiuto dell'attività d'allenatore, ha ben più importanza di quanto gli allenatori vogliano ammettere. In terzo luogo si poteva dedurre dalla poca importanza data agli items 5 e 9 che gli allenatori si accollano in misura limitata i successi degli atleti; essi non avrebbero dunque la conferma di se stessi e non sarebbero dunque motivati per le prestazioni. Infine questo significherebbe ugualmente – in rapporto all'item 11 – che gli allenatori orientano le loro misure per giudicare l'effetto che hanno sulla realizzazione delle prestazioni compiute dall'atleta, soltanto in un modo limitato sulle prestazioni compiute da atleti curati da altri allenatori, e ciò significherebbe dunque che non sono orientati verso la concorrenza.

Questi argomenti parlano dunque piuttosto a favore del concetto secondo cui gli allenatori hanno espresso meno le necessità e le aspettative reali riguardo a queste domande, ma che piuttosto hanno espresso quanto loro prestato dalle idee del ruolo oppure da quanto pensino che gli altri aspettino da loro (vedi per es. anche la valutazione dell'item 8), ciò che in fondo non corrisponde integralmente alle loro valutazioni personali. Conflitti di ruolo creati così possono influenzare in modo negativo il comportamento nei confronti degli atleti: «se per esempio l'allenatore vuol far credere all'atleta che si occupa di lui per ‹idealismo›, mentre in realtà vuol superare un concorrente, alla distanza ne risulterà un senso di sfiducia che si estenderà ugualmente ai compiti puramente funzionali» (*Adam,* 1970).

Si vede dunque che il processo di motivazione dell'atleta da parte dell'allenatore, le divergenze (concernenti la motivazione dell'allenatore stesso) fra ciò che l'allenatore considera come aspettative esterne e le sue aspettative, possono assumere un ruolo importante. Il compito centrale dell'allenatore, quello di ben motivare l'atleta, è ugualmente molto difficile per il fatto che egli in generale non ha a che fare con un gruppo relativamente omogeneo di «allievi», come per esempio il professore di una scuola (*Lalayan,* 1974); ciò è ancor più vero quando gli atleti di cui si occupa non sono della stessa età e dello stesso grado di formazione. Divergenze fra ciò che un allenatore crede dover soddisfare come aspettative e fra ciò che egli stesso spera, come pure ciò che fornisce il giudizio del comportamento dell'allenatore da parte dell'atleta in questione, possono innanzitutto apparire quando l'atleta (per es. uno studente) ha avuto una formazione più intensa in questo campo (teoria dell'insegnamento, comportamento dell'insegnante) che l'allenatore. Per quanto concerne l'età dell'atleta, un'altra divergenza può sorgere per l'allenatore impegnato con giovani atleti, ovvero quando l'allenatore pensa da un canto alle possibilità di un miglioramento delle prestazioni dell'atleta e vorrebbe motivarlo a questo scopo, ma che d'altra parte si aspetta che egli assuma un ruolo responsabile nel processo d'educazione e di socializzazione. Ciò può portare al fatto che l'allenatore, contrariamente ai suoi propri desideri e contrariamente alle aspettative della società sportiva come pure del pubblico ed eventualmente anche contrariamente alle aspirazioni del giovane atleta, debba trattenere quest'ultimo almeno temporaneamente da un'attività d'allenamento e di competizione intensa, allo scopo di non perturbare in modo considerevole altri sviluppi importanti, per esempio quello delle prestazioni scolastiche. Una tale divergenza fra le opposte aspettative e necessità, sarà in futuro ancora più grande nella Repubblica federale tedesca quando il numero dei ragazzi e degli adolescenti nello sport d'alta competizione sarà maggiore e che in pari tempo le esigenze scolastiche, come condizione per superare il numerus clausus alle università, aumenteranno ancora. Si vede dunque che il compito di motivare gli atleti in modo ottimale costituisce per gli allenatori un'esigenza complessa e soggetta a conflitti. In questo contesto segnaliamo ancora un altro problema. Dall'allenatore ci si aspetta che incoraggi gli atleti a sforzi intensi durante l'allenamento e in vista della futura competizione. Quando questa competizione si avvicina è spesso forzato, conoscendo le regole di gara (che permettono per es. soltanto la partecipazione di un numero limitato di atleti), a scegliere alcuni atleti fra quelli di cui dispone (risp. di sostituirli durante la gara). Durante questa selezione egli non deve soltanto badare a scegliere la buona decisione per ottenere la prestazione voluta, bensì deve ugualmente trattare gli atleti che non sono stati selezionati in modo che questi restino motivati e senza che i reciproci rapporti vengano perturbati.

Meno l'allenatore dimostra criteri obiettivi per giudicare la prestazione, più grande sarà la difficoltà per questo compito, e più un giudizio soggettivo delle caratteristiche di personalità degli atleti dipenderà come condizione per le prestazioni attese. *Singer* (1972) parte dal fatto che gli allenatori tendono a scegliere gli atleti secondo loro propri sistemi di valutazione, cioè attribuendo al comportamento dell'atleta le caratteristiche di personalità ch'essi attribuiscono a loro stessi. Ci si può quindi chiedere se – dato un rapporto fra i giudizi di personalità degli allenatori su loro stessi e le aspettative nei confronti degli atleti (per quanto concerne le qualità desiderabili e indesiderabili) – divergenze si creino fra queste aspettative e i dati individuali degli atleti. Tali divergenze fanno supporre che conflitti possano sorgere per la motivazione degli atleti. Nell'inchiesta svolta con gli allenatori federali tedeschi è stato loro chiesto non soltanto di giudicare essi stessi, in rapporto alle 32 caratteristiche di personalità indicate, bensì si sono poste loro ugualmente domande formulate in merito alle qualità che essi stimavano come desiderabili e come indesiderabili nella loro disciplina. In 42 casi queste dichiarazioni sono da attribuire ad autogiudizi dati indipendentemente da queste domande.

La tabella 4 indica dapprima gli autogiudizi. Vi figurano soltanto le qualità che gli allenatori federali tedeschi e svizzeri si sono attribuiti in modo unanime come «molto corrispondenti» o «assai corrispondenti» alle loro possibilità. La codificazione delle risposte si è fatta come per gli autogiudizi della tabella 3.

L'immagine degli autogiudizi degli allenatori che appare nella tabella 4 lascia aperta una questione: in che misura queste caratteristiche determinano il vero comportamento degli allenatori nelle diverse situazioni della vita o in che misura questa immagine corrisponde piuttosto all'idea che l'allenatore si fa del suo ruolo, ciò che – data la loro situazione d'interrogati nel quadro del seminario – fu certamente attualizzata. *Hendry* (1968) trovò, nel paragonare gli autogiudizi di 86 allenatori di nuoto con i dati di personalità riuniti sulla base di un test di questi stessi allenatori, ch'essi si definiscano meno come «dominanti», poco sicuri e padroni di loro stessi e maggiormente spensierati, coscienziosi e fiduciosi che non il test della personalità l'aveva dimostrato. *Hendry* attribuì questi autogiudizi meno a uno studio coscienzioso che a un'immagine segnata dai desideri. Dall'inchiesta svolta con gli allenatori federali si pone dunque la domanda a sapere quali caratteristiche di personalità gli allenatori considerano come desiderabili nella loro disciplina e se esiste un'attribuzione individuale dell'immagine riflessa di questi desideri. Le tabelle 5 e 6 indicano quali caratteristiche di personalità sono particolarmente desiderabili risp. indesiderabili. Poiché le domande poste in questo contesto erano formulate apertamente (senza lista), nella misura del possibile si sono riunite le risposte in gruppi di qualità. Il piacere alla prestazione venne associato al piacere per lo sforzo, la forte volontà, lo zelo, il gusto dell'impegno, la determinazione e la capacità d'entusiasmarsi. Il desiderio d'imporsi venne associato con dominante, battagliero e aggressivo (in quanto qualità sportive); ottimismo con sicurezza di sé e fiducioso; perseverante con minuzioso, paziente e conseguente; sensibile con irritabile e nervoso; sicuro con ansioso e instabile con facilmente influenzabile e incostante. Le qualità intelligente e pronto al rischio non sono state riunite con altre qualità.

Items	Valori medi
buon compagno	2,6
aperto	2,5
ottimista	2,4
conseguente	2,4
autocritico	2,4
minuzioso	2,4
dominante	2,3
perseverante	2,3
naturale	2,3
realista	2,3
deciso	2,2
che ama i contatti	2,2
sicuro di se stesso	2,1
socievole	2,0
sa padroneggiarsi	2,0
ha un buon carattere	2,0

Tabella 4: valori medi per gli autogiudizi codificati degli allenatori federali tedeschi e svizzeri.

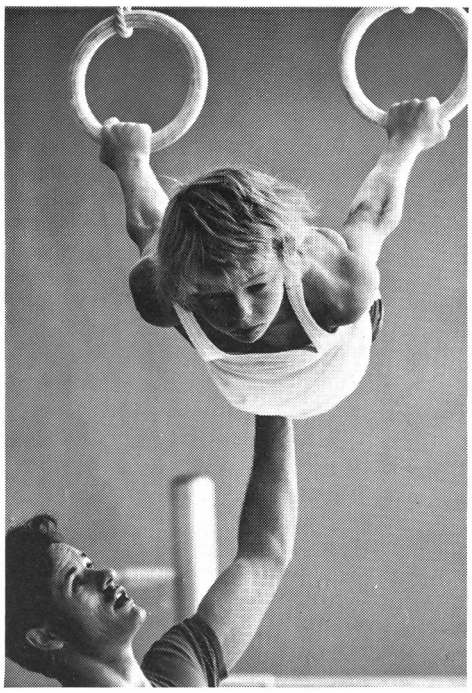
Qualità desiderabili	Frequenza della menzione
piacere alla prestazione	72
ama imporsi	65
intelligente	64
ottimista	34
perseverante	34
pronto al rischio	27

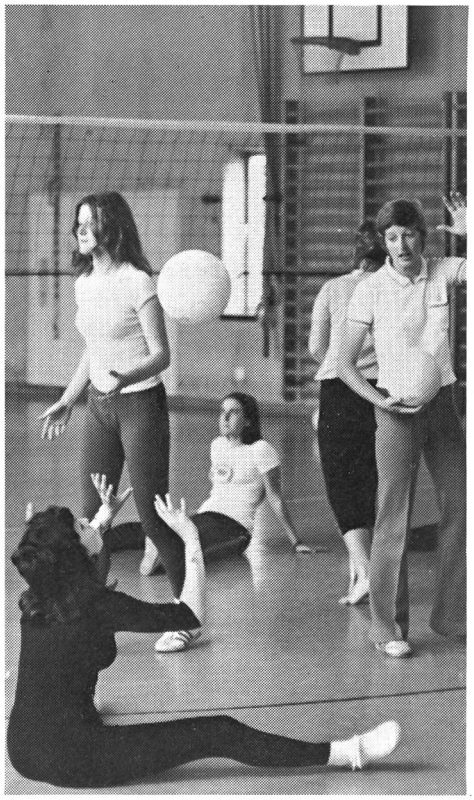
Tabella 5: la frequenza della menzione (in cifre assolute) delle qualità desiderabili dagli allenatori federali germanici.

Qualità indesiderabili	Frequenza della menzione
suscettibile	76
insicuro	25
instabile	17

Tabella 6: frequenza della menzione (in cifre assolute) delle qualità indesiderabili da parte degli allenatori federali.

Per quanto concerne le tabelle 5 e 6, occorre aggiungere che una differenziazione di allenatori interrogati per la ripartizione delle risposte alle qualità desiderabili dà, come d'altronde previsto, differenti frequenze di menzioni: cosicché i rappresentanti degli sport-giochi danno un'importanza preponderante alle qualità «gusto d'imporsi» e «intelligente», mentre che i rappresentanti degli sport di resistenza danno nettamente una preferenza alle qualità «piacere allo sforzo» e «perseveranza».
Per quanto concerne le qualità indesiderabili, tutti i rappresentanti dei diversi gruppi di discipline si sono trovati d'accordo sul gruppo di caratteristiche suscettibile, irritabile e nervoso in sicuro e stretto rapporto con le caratteristiche instabile, facilmente influenzabile e incostante.
Se si paragona, stando all'ipotesi formulata da *Singer* secondo la quale gli allenatori hanno tendenza a giudicare e talvolta a scegliere gli atleti seguendo i loro stessi giudizi, le qualità indicate con i valori medi degli autogiudizi, confrontandoli in modo grezzo, si ottiene una netta concordanza sulle qualità gusto di imporsi, ottimismo e perseveranza (le qualità gusto della prestazione, intelligenza e gusto del rischio non sono state sottoposte all'autogiudizio degli allenatori). Il paragone individuale, possibile per 42 allenatori, conferma in larga misura questa concordanza in modo particolare per quanto concerne le qualità desiderate. 97 menzioni di qualità desiderabili sono state attribuite all'autogiudizio «molto corrispondente» e «abbastanza corrispondente»; solo in 23 casi





gli allenatori hanno nominato qualità desiderabili non attribuibili personalmente. Un aspetto specifico appare comunque per quanto riguarda il gruppo delle qualità indesiderabili suscettibilità, irritabilità e nervosismo. 28 dei 42 allenatori considerano questa caratteristica come indesiderabile negli atleti di cui si occupano e considerano per contro questa stessa caratteristica come molto o abbastanza corrispondente per loro stessi.
I risultati indicati permettono soltanto interpretazioni provvisorie. Mostrano comunque che la correlazione di caratteristiche di comportamento dell'allenatore realmente date, i suoi autogiudizi, il giudizio del suo comportamento dato da altri e il giudizio che suppone che gli altri abbiano di lui – dipendente da diverse idee del ruolo – hanno una funzione importante nel processo di motivazione dell'atleta e che questa correlazione dovrebbe essere trattata in modo più approfondito nelle future inchieste. Cosicché conflitti possono apparire per esempio quanto l'allenatore si attende, date le qualità che si auto-attribuisce, dall'atleta ciò che quest'ultimo non può fornire. Conflitti possono ugualmente apparire se l'atleta deve corrispondere ad aspettative che l'allenatore stesso non può realizzate. Per concludere menzioniamo ancora gli altri ruoli dell'allenatore. Non disponendo di un proprio materiale d'inchiesta, il commento sarà breve.

L'allenatore come consigliere

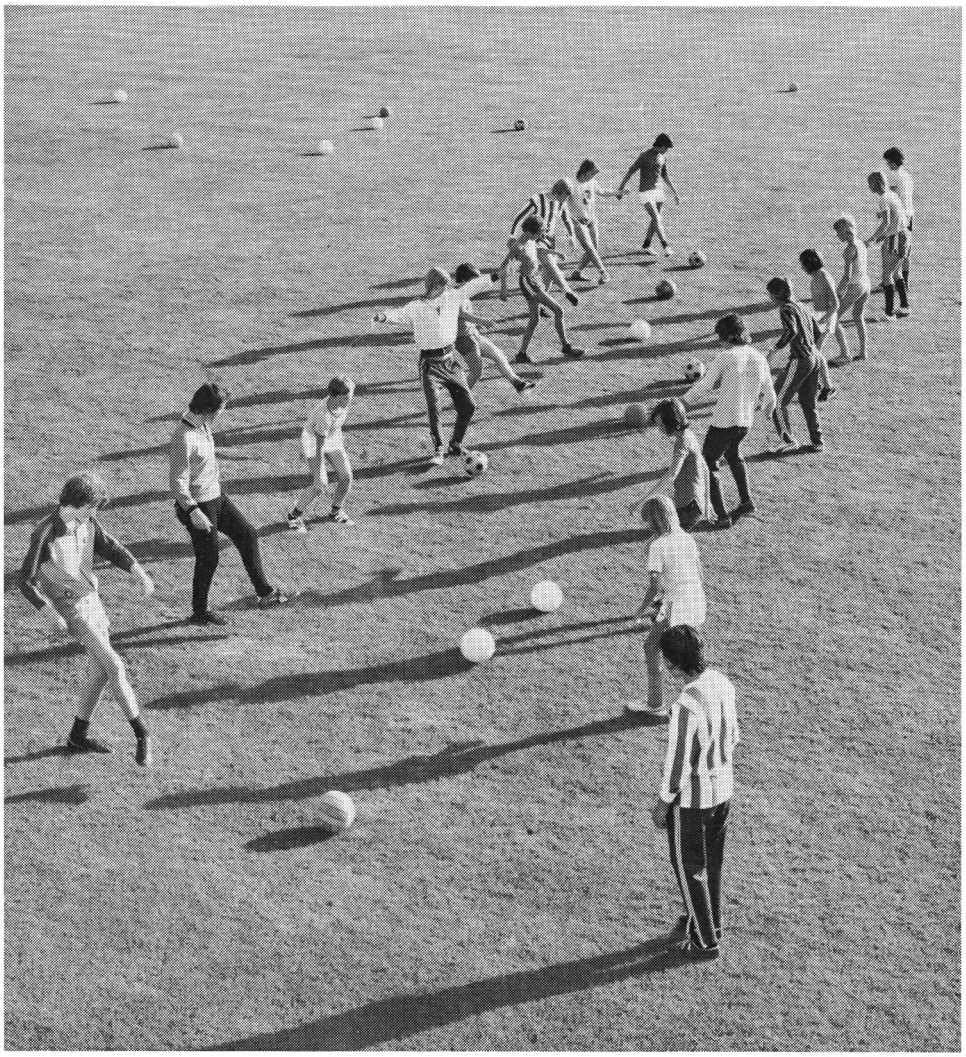
Si è detto a più riprese che in molte discipline l'allenatore ha ugualmente un'importante funzione durante la competizione. Deve fornire consigli tattici per la gara, operare cambi nella squadra, stimolare, incoraggiare ecc. Ci si aspetta che faccia questo dominando se stesso. «Deve poter coscientemente staccarsi dalle reazioni e dai sentimenti dell'atleta, del pubblico, del tifoso. La principale debolezza dell'allenatore è spesso un controllo insufficiente delle sue emozioni. Deve dar prova di una forte concentrazione e di una forte volontà che si ripercuotono sull'atleta». Ma mentre l'atleta può, durante la gara, provare a raggiungere lo scopo comune della miglior prestazione sportiva possibile con i suoi sforzi sotto forma d'intervento motorio, all'allenatore non rimane altro che l'«assistenza»; in certe discipline è persino relegato al ruolo di spettatore (per es. nello sci alpino). Un'inchiesta telemetrica di *Husman,* fra gli altri, mostra d'altronde che la partecipazione emotiva dell'allenatore alla gara (misurata con la frequenza delle pulsazioni) aumenta in modo analogo a quella dell'atleta, con l'importanza crescente e l'asprezza della gara (l'allenatore, contrariamente all'atleta, ha comunque meno possibilità di trasformare la sua eccitazione in attività).

L'allenatore come «consolidatore di motivazioni»

Al termine della gara l'allenatore ha un altro importante compito che consiste nel «consolidare» la prestazione dell'atleta, in modo tale che quest'ultimo resti motivato in modo ottimale in vista delle future prestazioni. *Adam* vede in questo compito una frequente fonte di conflitti tra l'allenatore e l'atleta, poiché i due hanno «una forte tendenza ad attribuire a se stessi la responsabilità del successo e ad attribuire quella dell'insuccesso all'altro». Anche non condividendo pienamente questo parere, si può comunque partire dal fatto che l'atleta è tanto più «consolidato», più può attribuire, con il suo giudizio e con quello dell'allenatore, il suo successo in gara a fattori per i quali è responsabile (in particolare le sue capacità, il suo impegno durante l'allenamento e la gara).
D'altro canto un insuccesso influenzerà tanto meno il sentimento del suo valore personale, più potrà attribuire questo insuccesso a fattori esterni, come per esempio la sfortuna, il comportamento dell'arbitro o anche dello stesso allenatore. Per schematizzare, ci si potrebbe attendere dall'allenatore che attribuisca il successo se possibile all'atleta e l'insuccesso ad altri fattori esterni (e perfino a se stesso), anche se l'attribuzione reale delle cause (attribuzione causale) dovrebbe presentarsi differentemente. Se l'allenatore corrisponde a tali aspettative, si troverà sempre dinnanzi al dilemma di potersi in generale consolidare egli stesso unicamente «in segreto».

L'allenatore come funzionario

L'allenatore non deve limitarsi a valutare il risultato della prestazione di fronte all'atleta. Dall'allenatore, e soprattutto da quello stipendiato, ci si aspetta pure che si giustifichi rispetto al club, alla federazione ed eventualmente anche rispetto al pubblico (stampa, radio, televisione fra l'altro). Nel quadro dello sport competitivo organizzato, non ha semplicemente la funzione d'addossarsi la responsabilità del risultato della gara. Costituisce un importante anello nella catena della pianificazione a lungo termine e delle decisioni a breve termine del club o della federazione: assume quindi il ruolo di funzionario. Ne risulta una nuova serie di aspettative che possono sfociare in conflitti di ruolo. Parliamo dei due problemi principali concernenti soprattutto gli allenatori federali, regionali e volontari. Per gli allenatori, soprattutto quelli responsabili di squadre rappresentative, conflitti possono sorgere con gli allenatori locali che si occupano degli atleti nel loro processo d'allenamento quotidiano. Il gruppo professionale degli allenatori a tempo pieno viene dunque a trovarsi in una posizione ambigua. Da un lato è responsabile nei confronti della federazione della costituzione dei quadri (squadra nazionale per esempio) e della squadra rappresentativa, dall'altro lui stesso non è propriamente il regista nel processo d'allenamento. Non è d'altronde raro che gli interventi dell'allenatore federale, nel processo d'allenamento concepito dall'allenatore locale, siano accettati contro volontà, e ogni parte in causa bada gelosamente a che il successo di uno sportivo venga attribuito al «buon» allenatore.
Un altro problema dell'allenatore è costituito dal fatto che può soddisfare tutte le aspettative descritte in questo articolo se ha potuto creare nel corso della sua attività – innanzitutto lavorando con giovani atleti – strette relazioni tecniche e personali. Bisogna comunque opporsi a che gli allenatori federali ricevano, come finora, un contratto di un anno e che le loro prestazioni vengano misurate – dalla stampa, radio e televisione – secondo il successo a breve termine piuttosto che sullo sviluppo fondato e a lungo termine degli atleti.



Osservazioni finali

Le riflessioni qui esposte sul ruolo sociale dell'allenatore non sono certamente valide, nel loro insieme, per tutti gli allenatori. Le situazioni sono troppo diverse nelle quali si viene a trovare, per esempio, un allenatore di calcio di lega nazionale e un allenatore di tennis di un piccolo club. I sei segmenti di ruolo qui mostrati si accavallano certamente in numerosi casi e possono senza dubbio essere completati, partendo per esempio meno da dati psicologici. Non era comunque lo scopo di queste riflessioni di cogliere tutti i fenomeni in rapporto con la personalità dell'allenatore; l'intenzione era piuttosto di mostrare una possibilità per afferrare in futuro i fenomeni individuali in modo sistematico, partendo dal punto di vista che la psicologia dello sport di competizione si è occupata in passato soprattutto ed esclusivamente dell'atleta e che l'allenatore, quale variabile autonomo, e in quanto variabile importante nei rapporti dell'atleta con l'ambiente e vice-versa, è stato troppo e ingiustamente accantonato. Se in studi futuri questi dati dovessero risultare fertili, un importante compito nello sport di competizione sarebbe, per esempio, rivelare e sopprimere i conflitti fra gli allenatori e gli atleti, ma ugualmente di far apparire i conflitti fra gli allenatori e il pubblico in modo tale che gli allenatori possano portare una responsabilità corrispondente alle loro possibilità.

Bibliografia

Adam K.: Zur Praxis der Psychologie im Training. In: *Deutscher Sportbund* (Hrsg): Psychologie in Training und Wettkampf. Berlin, Müncken, Frankfurt.
Bartels & Wernitz 1973. = Trainerbibliothek, Bd 5.

Cattell, R. R.: Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim: Beltz 1973

Counsilman, J. E.: Motivation of Swimmers During Practice Sessions. In: F. Antonelli (Hrsg) Proceedings of The 1st International Congress of Sports Psychology. Rom 1966

Counsilman, J. E.: The Science of Swimming Englewood Cliffs, N. J. 1968

Deutscher Sportbund Verein Trainer Akademie e. V.: Trainerakademie Köln. Eine Informationsschrift über die Ausbildung zum staatlich geprüften Trainer. Frankfurt 1974

Dimitrov K.: Die Psychologie des Trainers In: *Bundesinstitut für Sportwissenschaft* (Hrsg): Bericht über den III. Europäischen Kongress für Sportpsychologie. Schorndorf: Hofmann 1973

Gabler H.: Leistungsmotivation im Hochleistungssport: Schorndorf: Hofmann 1972

Graumann C. F.; Hofer M.: Lehrerpersönlichkeit und Lehrerverhalten In: *Weinert F. E.; Graumann C. F.; Heckhausen, H.; Hofer M.* (Hrsg): Funkkolleg Pädagogische Psychologie. Frankfurt: Fischer 1974

Hahn E.: Psychologie des Trainers In: Deutscher Sportbund (Hrsg): Psychologie in Training und Wettkampf. Berlin, München, Frankfurt: Bartels & Wernitz 1973 = Trainerbibliothek Bd 5

Heckhausen H.: Motive und ihre Entstehung (sowie) Einflussfaktoren der Motiventwicklung In: *Weinert F. E.: Graumann C. F.; Heckhausen H.; Hofer M.* (Hrsg) Funkkolleg Pädagogische Psychologie. Frankfurt, Fischer 1974

Hendry L. B.: Assessment of personality traits in the coach-swimmer relationship and a preliminary examination of the father figure stereotype In: Research Quarterly 39 (1968)

Hendry L. B.: A personality study of higly successful and «ideal» swimming coaches. Research Quarterly Washington 40 (1969)

Husman B. F.; Hanson D.; Walker R.: The Effect of Coaching Basketball and Swimming Upon Emotion as Measured by Telemetry In: *Kenyon G. S.* (Hrsg): Contemporary Psychology of Sport. Proceedings of the Second International Congress of Sport Psychology. Chicago 1970

Lalayan A.: Fragen zur Ausbildung der Trainer In: *Schilling G.; Pilz G.* (Hrsg): Sportpsychologie wofür? Basel 1974

Lawther J. D.: Psychology of Coaching. Englewood Cliffs N. J. 1951