

**Corso allenatori 2018**

# **L'allenatore come leader positivo**

Stefano Toccafondi

12 maggio 2018



## Abstract

Osservando un gruppo in azione, uno dei primi elementi che ci colpisce è il fatto che i membri non sembrano essere tutti allo stesso livello, non sembrano avere tutti la stessa importanza e centralità.

All'interno di una squadra infatti vi sono ruoli e dinamiche precise, che non coinvolgono soltanto gli atleti ma anche chi li guida: l'allenatore.

Ho provato ad analizzare e capire perché qualcuno è più ascoltato di altri e può assumere iniziative e dare direttive agli altri, è considerato e valutato come più importante. Ciò è vero per gli atleti ma soprattutto per l'allenatore.

Come si differenziano nelle modalità e nei risultati gli atteggiamenti e le azioni di un allenatore «vincente»? Cosa è che lo rende più o meno efficace, coinvolgente e trainante verso i propri atleti?

Partendo da queste domande ho quindi cercato di approfondire un argomento estremamente importante ma a volte sottovalutato a favore della tecnica e della competenza: leader e leadership nello sport.



## Introduzione

Mi sono interessato al tema della **leadership nello sport**, e soprattutto alla figura dell'**allenatore come leader**, per cercare di approfondire, studiare e capire quali possono essere i comportamenti più o meno indicati che rendono l'allenatore un riferimento positivo per i propri atleti; in particolare con ragazzi di livello agonistico, dai 16 ai 23 anni che frequentano la società Canottieri Comunali di Firenze.

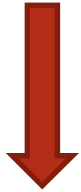
*«Chi pensa di guidare gli altri e non ha nessuno che lo segue sta solo facendo una passeggiata.»*

John Maxwell



## Definizione di leader

**LEADER**



Deriva dal verbo inglese *to lead* = **guidare**.

Capo di un partito, di un movimento d'idee, di una organizzazione, di un gruppo. Con il significato generico di guida, rappresentante più avanzato, può avere funzione appositiva: «azienda leader nel suo settore»

### Nel linguaggio sportivo:

- Il concorrente o atleta che è al primo posto in classifica
- Nell'ippica, cavallo anziano ben addestrato che si colloca in testa di una fila di puledri, allo scopo di addestrarli al galoppo e di regolarne l'andatura.

## Gruppo - squadra

In ambito sportivo si può identificare l'**allenatore come un leader che guida la squadra verso uno scopo**, avendo quindi a che fare non solo con i singoli membri isolati, ma con un gruppo di persone, nel nostro caso di atleti.

Lo psicologo Kurt **Lewin** (1935) definì un gruppo come qualcosa che è *più della somma dei singoli membri che lo compongono*, ma è innanzitutto una «totalità dinamica, le cui proprietà strutturali sono diverse dalle proprietà strutturali delle sotto parti» che può essere caratterizzato da:

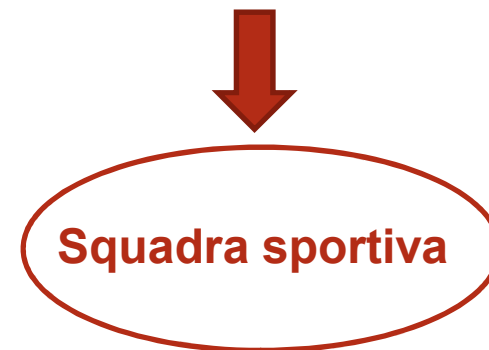
- Interdipendenza del destino
- **Interdipendenza del compito**

*«Il gruppo è buono, il gruppo funziona e quindi vinceremo».  
Non è vero.*

*La differenza fondamentale è che nelle squadre c'è un obiettivo chiaro, un modo di giocare consapevole ma soprattutto ci sono dei ruoli stabiliti, che devono essere accettati, sviluppati.*

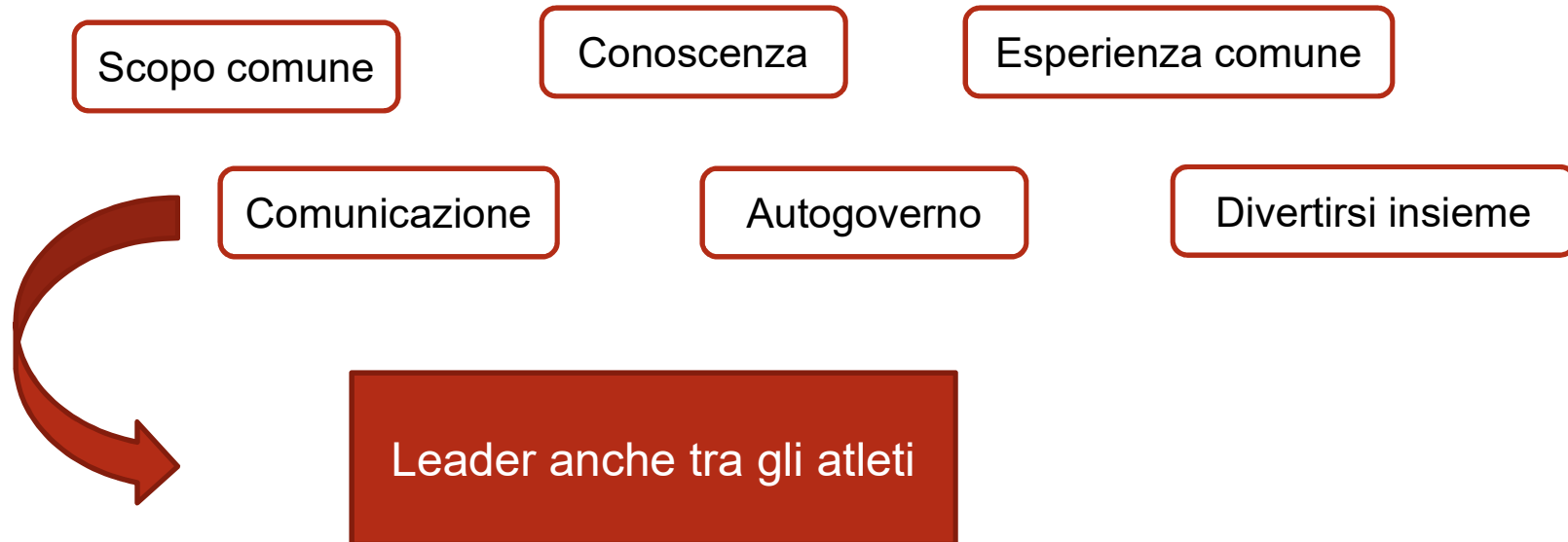
*Il gioco di squadra è un metodo che ha le sue regole, e quel metodo deve essere consapevole.*

Julio Velasco



## Gruppo - squadra

La **coesione**, il legame tra i compagni, è una delle caratteristiche principali della squadra. I fattori che la determinano sono molteplici, alcuni sono:



Conoscere i vari ruoli all'interno di una squadra è fondamentale.

Riconoscere e confrontarsi con il leader del gruppo sportivo è molto importante soprattutto per colui che gestisce la squadra: l'allenatore.

## Leader e leadership

Se il leader viene identificato con una persona, ciò non è vero per la

### LEADERSHIP

*È un processo e non una persona, e tale processo implica l'interazione fra leader, seguaci e situazioni.*

*È il processo di guida degli individui o dei gruppi nel raggiungimento degli obiettivi.*

*Funzione e attività di guida [...] Nell'ambito dei processi di socializzazione secondaria, designa il potere d'influenza riconosciuto al membro di un gruppo, capace di condizionare le decisioni degli appartenenti.*

Nello sport questo compito è svolto dall'allenatore, a cui viene attribuita una **forma istituzionale di leadership**.

Possono però esistere altre forme di leadership all'interno della squadra come la leadership di competenza e leadership relazionale; non necessariamente attribuibili all'allenatore, ma anche agli atleti.



## Allenatore e leadership

L'allenatore mette in atto **comportamenti** che possano fornire agli atleti allenamento e istruzione.

Questi comportamenti possono essere di tipo:

- **Democratico** → stimolano la partecipazione degli atleti ai processi decisionali;
- **Autocratico** → forte grado di autorità;
- **Supporto sociale** → esprimono preoccupazione per il benessere degli atleti;
- **Feedback positivi** → rafforzano prestazioni e comportamenti positivi.

Questi determinano gli **stili decisionali** = componente rilevante della leadership, che in letteratura sportiva possono essere sintetizzati in tre categorie:

Stile decisionale  
**AUTOCRATICO**: il leader  
prende decisioni in modo  
autonomo e non condiviso.

Stile decisionale **CONSULTIVO**: il  
leader si confronta coi membri e  
prende una decisione con piena  
presa di responsabilità.

Stile decisionale **DI GRUPPO**: il leader  
diventa un coordinatore e lascia possibilità  
al gruppo di scegliere le decisioni possibili





## Allenatore e squadra

Lo stile decisionale può essere influenzato da alcune **condizioni esterne** come problematiche oggettive o relative al rapporto allenatore-squadra, tra le quali:

- Il tempo a disposizione
- La qualità e l'importanza della scelta
- Il quantitativo di informazioni
- La complessità del problema
- Esigenze di accettazione
- Credibilità e potere
- Integrazione e di omogeneità della squadra



## Figura di riferimento



Per gli atleti, in particolare per gli atleti giovani, l'allenatore diventa una delle figure adulte più importanti

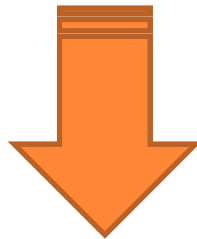
### FIGURA DI RIFERIMENTO

Ogni allenatore quindi deve avere competenze:



## Stili di allenamento

Nonostante possano essere concetti ormai acquisiti e riconosciuti, non sempre vengono messi in atto. Ci sono infatti *stili di allenamento e leadership che non permettono il saldarsi di un'alleanza forte tra leader e atleta; allenatori per i quali la vittoria è tutto, ma non sono affatto vincenti.*

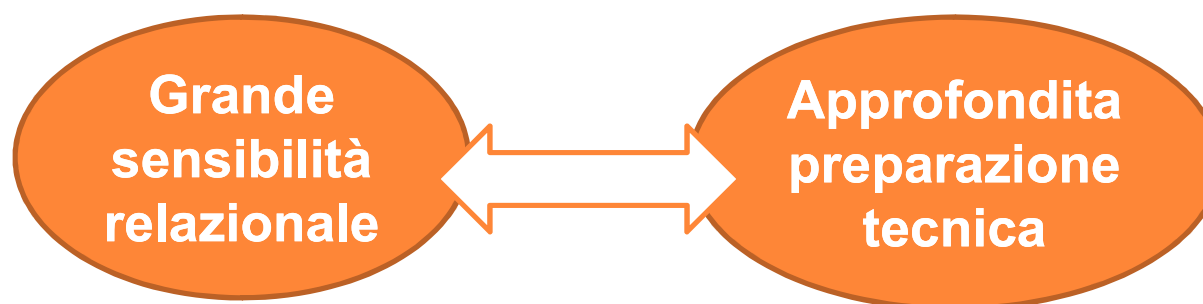


Atleti che **abbandonano**,  
potenziali talenti o meno che **si**  
**allontanano dallo sport**

Spesso è anche responsabilità dei genitori, ma gestire e formare i genitori come gli atleti, dovrebbe essere esattamente una competenza essenziale dell'allenatore.

## Allenatore leader positivo

L'allenatore dovrebbe invece riuscire a combinare...



Sono quindi **LEADER POSITIVI**, perché *cercano di curare la persona e l'atleta per valorizzarlo sia nello sport che nella vita, creando per l'atleta una cultura che influenza e determina il suo modo di rapportarsi con il contesto della società sportiva, i genitori e tutto ciò che lo circonda.*

## Leader motivante

Il compito principale dell'allenatore è **motivare** gli atleti.  
Per fare questo deve:

- Condividere gli stessi obiettivi
- Coinvolgerli nella programmazione e nello svolgimento
- Trasmettere entusiasmo e ottimismo
- Dare a tutti le stesse opportunità di miglioramento
- Riconoscere l'impegno
- Essere positivi anche in situazioni di forte stress
- Ascoltare le idee degli atleti
- Stabilire un clima di lavoro positivo

## Leader motivante

Allo stesso tempo un allenatore deve **ispirare rispetto**.  
Per farlo deve...

- Essere competente e affidabile
- Essere un leader equilibrato ed empatico
- Agire in modo coerente con le regole stabilite
- Non imporre il rispetto ma ispirarlo



## Leader motivante

...non solo con gli atleti !

Un allenatore deve sapere **contenere la pressione dei genitori**.  
Come lo può fare ...

- Spiegare agli atleti che non devono vincere per forza → inizia a fare sport per divertimento e ben presto si pone tutta l'attenzione al risultato.
- Far sapere ai genitori di non fare pressioni eccessive sui loro figli → potrebbe provocare un calo di piacere e influire negativamente sulla loro autostima.
- Riunirsi coi genitori prima dell'inizio della stagione sportiva per informarli e avere (ci auguriamo) la loro collaborazione su questi aspetti.

## **...genitore motivante**

Essere genitore di un ragazzo che fa sport a qualsiasi livello è impegnativo; impone infatti anche a padri e madri delle regole di comportamento.

**È necessario spiegare ai genitori cosa è lo sport, cosa insegna, cosa regala, ma anche cosa chiede in cambio.**





## La «forza» interiore

Durante la lezione di Roberto D'Angelo mi ha colpito un suo racconto circa un esperimento nell'asilo per i figli dei dipendenti della Olivetti. Osservando i bimbi che giocavano e apprendevano, è accaduto che tra loro riconoscevano la figura di un leader. Questi risultava essere il più disponibile nei confronti degli altri, per questo era il più ricercato per giocare.

**«Il leader è quello più disponibile»**

(Roberto D'Angelo)



## Conclusioni

La **leadership** è senza dubbio un argomento estremamente trattato ed approfondito: molti seminari sono organizzati sul tema e decine di aziende di formazione tendono a specializzarsi in training per sviluppare in manager e responsabili questa “qualità” (Team building – Coaching).

Ma in cosa consiste veramente la leadership?  
Quali sono le sue caratteristiche?

Potremmo rispondere “la forza”, “la **capacità di comando**”, “la grinta”. Come abbiamo visto però non c’è una definizione univoca, sono varie le forme di leadership che può assumere l’allenatore, ma soprattutto che possono assumere gli atleti.

La leadership infatti è composta di tante caratteristiche che, se definite e comprese, possono assolutamente essere allenate.

Una tra tutte però è la **COMPETENZA**: l’allenatore positivo e leader è un allenatore competente, sia a livello tecnico e tattico, ma soprattutto a livello relazionale e affettivo, con cui è in grado di diventare una figura di riferimento per i propri atleti e di gestirne al meglio potenzialità e capacità.



## Bibliografia

- D'Angelo R. (2018) Corso allenatori 2018. Lezione frontale di tecnica slalom.
- De Lucia A. (2018) Corso allenatori 2018. *L'allenatore come leader motivante. La motivazione nello sport agonistico.*
- Speltini G., Palmonari A. (1999) *I gruppi sociali, Il Mulino, Itinerari.*
- Mencarelli M. (a cura di), (2012) *Le guide della pallavolo, Manuale allievo-allenatore 1° livello giovanile*, Calzetti-Mariucci ed.
- Michaelson G., Michaelson A. (2013) *Sun Tzu, Strategie per la vendita, ETAS.*
- Stanchieri L., (2016) *Ancelotti, la nuova figura di allenatore come leader positivo.*  
[www.huffingtonpost.it/luca-stanchieri/ancelotti-allenatore-leader\\_b\\_12771930.html](http://www.huffingtonpost.it/luca-stanchieri/ancelotti-allenatore-leader_b_12771930.html)  
[www.psicologiasportiva.it](http://www.psicologiasportiva.it)  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it)



## CV Relatore

### **Titolo di studio e attività lavorativa:**

Diploma di Perito in telecomunicazioni – Area Manager in Vecchie terre di Montefili.

### **Esperienza sportiva da atleta:**

Pratico le discipline agonistiche della FICK dal novembre 1974, in questi anni ho vinto vari titoli regionali di acqua piatta e acqua mosca.

Ho partecipato e talvolta vinto la medaglia a molte gare nazionali dal 1976 al 1984.

Ho fatto il servizio militare in squadra agonistica della Marina Militare di Sabaudia nell'anno 1981-1982, partecipando a gare nazionali di acqua piatta, come finalista e vincitore di medaglie.

Nel 1984 ho vinto la mia ultima gara nazionale sul Lago di Orta in k4 senior mt. 500.

Ho vinto anche alcune gare nazionali di acqua mosca.

Nel 1979 due titoli di Campione Italiano discesa sul fiume Noce.

Durante la mia carriera sportiva ho gareggiato da prima in kajak e poi in canoa canadese con alcune partecipazioni in C1 e C2 ai campionati italiani di acqua piatta e mosca.

### **Esperienza sportiva da tecnico:**

Istruttore presso la Canottieri Comunali Firenze nel periodo 1980-1992 – facendo i corsi CAS ai giovani atleti.

Aiuto allenatore presso la Canottieri Comunali Firenze nel periodo 2014 – 2016 squadra agonistica di acqua piatta. (allenatore: dr. M. Guazzini).

Istruttore di canoa per i soci della Canottieri Comunali dal 2016.

Da marzo 2018 allenatore squadra agonistica di canoa-polo alla Canottieri Comunali Firenze.

### **Esperienza sportiva da dirigente:**

Per alcuni anni ho avuto responsabilità di dirigente alla società Canottieri Comunali Firenze.

Inoltre ho ricoperto anche cariche da dirigente nel Comitato Regionale Toscano dove attualmente sono il consigliere eletto dai tecnici Toscani.

