

**KEYWORDS**

Coaching, teaching style, guide, flexibility, relationships

## Quando allenare è anche filosofia. Come la filosofia del coaching influisce sulla pratica

Il coaching è un processo. Questa parola può sembrare semplicistica ma, da altra prospettiva, suona chiaramente forte e ricca di significati diversi. Allenare è un processo, parola che trasmette l'idea di qualcosa di continuo, inarrestabile e in costante sviluppo. La natura del coaching è ipso facto un processo: come affermato da Wright et al. (2016), il processo di coaching è un' "attività sociale dinamica", che si esplica nell'incessante interazione tra un certo numero di soggetti interessati.

Ne consegue che il coaching deve essere considerato come un'attività umana intellettuale e pratica, ben lungi dall'essere una semplice trasmissione di informazioni, la cui complessità e i cui oggetti (cioè giocatori, bambini e adulti) richiedono una particolare cura e attenzione. Negli sport di squadra, non solo gli atleti e il club, ma anche, a seconda del livello, i genitori, i media, il consiglio direttivo, gli sponsor e molti altri partecipanti giocano un ruolo fondamentale e devono essere presi in considerazione quando si

intraprende questa professione impegnativa, ma gratificante. Durante la loro carriera, gli allenatori devono prendere molte decisioni difficili, sia tecniche sia pro-sociali, in un breve periodo di tempo, che alla fine devono risultare efficaci. Questo porta alla forte necessità per gli allenatori non solo di rafforzare una profonda conoscenza del gioco, ma anche di sviluppare una chiara filosofia di coaching per guidare le azioni quotidiane e per rispondere ai dilemmi etici che si presentano nella loro pratica (Mar-



**Marco Magni**  
Allenatore e match analyst



**Nicola Lovecchio**  
Dipartimento di Scienze Umane e Sociali,  
Università di Bergamo (BG)



tens, 2012). Sebbene Cassidy, Jones e Potrac (2008) suggeriscano che una filosofia di coaching ben definita sia alla base di una buona pratica, gli allenatori spesso ne vedono poco il valore: dicotomia dovuta a due ragioni principali. In primo luogo, data la loro propensione a occuparsi di aspetti più tangibili, gli allenatori di solito trovano difficile collegare il pensiero filosofico alla pratica; in secondo luogo, la confusione presente in letteratura sulla

definizione di una filosofia di coaching che rende difficile determinarne una personale sulle questioni morali, etiche e fondative.

È invece importante e rilevante (opinione degli autori) sviluppare una filosofia di coaching dato il suo supporto unico per guidare la pratica, fornendo direzione e coerenza per rimuovere l'incertezza sulle regole, gli stili e gli obiettivi (Cushion & Parry, 2016; Cassidy et al., 2008).

### **LA FILOSOFIA DEL COACHING: DEFINIZIONI E RILEVANZA PER IL PROCESSO DI ALLENAMENTO**

Negli ambienti degli allenatori, alla parola filosofia sono stati attribuiti molti significati e diversi autori hanno dato la loro definizione del termine. Wilcox e Trudel (1998) hanno affermato che "la filosofia del coaching è un insieme di valori e comportamenti che servono a guidare le azioni", mentre Kidman



e Hanrahan (1997) la riconoscono come un fondamento di valori e convinzioni; altri (Lyle, 1999; Karpel, 2006) si riferiscono a ciò che, in ultima analisi, definisce la pratica del coach, mentre Parkin (2003, citato in Brennan e O'Connor, 2010) include "verità personali, principi, atteggiamenti e valori". È chiaro che ogni autore fornisce la propria interpretazione, tuttavia tutti concordano sul fatto che la filosofia consiste in un insieme di valori, credenze, comportamenti e principi che guidano la loro pratica. Dalle definizioni di questi autori è possibile comprendere come l'affermazione teorica e la sua concretizzazione in termini tangibili debbano essere correlate e riconoscibili. In questo senso, la coerenza è la chiave: se gli allenatori basano le loro azioni su una filosofia stabile e ben definita, non solo otterranno il rispetto e la fiducia degli atleti, ma spesso la loro stessa visione e la direzione diventeranno la visione e la direzione della squadra (Voight e Carroll, 2006). Gli allenatori sono esseri umani e quindi hanno valori morali ed etici propri, che danno necessariamente forma al loro approccio. Lo sviluppo di una filosofia di coaching è un processo che dura tutta la vita, basato sull'autoriflessione, sui feedback e sull'esperienza che portano a una migliore conoscenza di sé. Questo non riguarda solo la dimensione da allenatore, ma l'intera persona. Conoscere sé stessi è a priori fondamentale per aiutare gli altri (atleti) a capire meglio chi sono. Come suggerito da Nesti e Sulley (2014), in un'analisi delle migliori accademie di calcio del mondo, i migliori allenatori sono definiti da questa consapevolezza, piuttosto che dalle loro competenze e conoscenze. La loro capacità di raggiungere in profondità la mente di ogni atleta e di costruire un senso di scopo comune è ciò che fa davve-

ro la differenza: questo è possibile solo se l'allenatore conosce correttamente sé stesso. L'atteggiamento personale in questo gioca un ruolo chiave: gli allenatori che sono completamente soddisfatti del loro ruolo e quindi intrinsecamente motivati divengono più inclini alla autoriflessione e alla autovalutazione... in pratica, più creativi e coraggiosi.

Di contro, la mancanza di una filosofia di coaching può portare all'incertezza e all'incoerenza nella pratica. Infatti, senza un percorso da seguire che dia la traccia nel guidare tutte le decisioni che un allenatore deve prendere quotidianamente, il rischio di fornire messaggi contraddittori e incoerenti all'uditorio (la squadra) aumenta enormemente. Queste discrepanze sono problematiche per un allenatore e possono causare la perdita di fiducia e affidabilità da parte di un atleta o della squadra nel suo complesso: le regole di allenamento, i codici di condotta, la disciplina e le decisioni tecnico-tattiche devono essere fondate su un principio di uguaglianza, evitando pregiudizi e preconcetti (Martens, 2012). Una *vision* forte e definita è necessaria agli allenatori per guidare i loro giocatori verso risultati a breve e lungo termine.

Ovviamente, questo obiettivo è impossibile da raggiungere se il percorso non è chiaro e preciso nella mente dell'allenatore. Ciò che fa la differenza in un allenatore è la definizione di un sistema molto marcato di credenze e di valori e la volontà irrefrenabile di perseguirlo (Voight e Carroll, 2006). Infatti, come suggeriscono Mullem e Brunner (2013), i valori del leader diventano i valori del gruppo, in quanto i leader "creano fiducia nella loro filosofia, nell'organizzazione e nella missione". La filosofia del coaching (cioè, il

pensiero!) è il precursore dell'azione: ogni aspetto del processo di coaching è influenzato da principi e convinzioni personali. La filosofia riflette ciò in cui l'allenatore crede, quali sono i valori più importanti per lui nel costruire relazioni con i singoli atleti/intera squadra, il consiglio direttivo, i genitori, i media e tutti i partecipanti al micro/macrocossimo del campionato.

La filosofia del coaching rappresenta la filosofia a lungo termine, ma anche la necessità di attenersi alle esigenze quotidiane. Inoltre, è opportuno rammentare che il rischio di definire una filosofia è quello di definire una serie di comportamenti mitici e ideali che gli allenatori ritengono di dover seguire: quindi non applicabili nella pratica. La flessibilità è essenziale: i valori e le convinzioni devono permettere all'allenatore di prendere in considerazione tutti i fattori contestuali e di adattarsi alle diverse situazioni e circostanze che si verificano nella pratica. Pressioni e vincoli potrebbero mettere in discussione la filosofia del coaching: per questo motivo, nel suo sviluppo si deve considerare il suo fattivo radicamento nella realtà (Cassidy et al., 2008).

## APPROCCI DIVERSI

Nello sviluppo di una filosofia efficace e, di conseguenza, di uno stile di allenamento e di gioco per la propria squadra, è essenziale sapere che sono stati teorizzati numerosi approcci e che esistono quindi diversi modelli per perseguire gli obiettivi di apprendimento o gli obiettivi competitivi. L'approccio è l'effetto più visibile e tangibile di una filosofia di coaching definita nella pratica, che guida le azioni e le decisioni quotidiane. Come suggerito da Bennie e O'Connor (2010),





gli allenatori di successo di diversi sport utilizzano una considerazione umanistica del giocatore, basata sul riconoscimento e sul rapporto con la persona prima che con l'atleta: l'attenzione è rivolta allo sviluppo del giocatore dentro e fuori dal campo.

In quanto esseri umani, gli atleti hanno obiettivi e interessi non necessariamente legati al loro ambiente sportivo, che sono spesso oggetto di conversazione con l'allenatore. Inoltre, per creare un'atmosfera in cui i giocatori siano in grado di raggiungere il loro miglior potenziale, è necessaria la consapevolezza del loro contesto personale e del loro background. La costruzione di relazioni da coltivare quotidianamente nella professione è essenziale e consente di trasmettere fiducia e sicurezza dove la vittoria è immediatamente correlata allo sviluppo personale (Bennie e O'Connor, 2010; Nesti e Sulley, 2014).

Analogamente, l'approccio esistenziale (molto comune nella psicologia dello sport) promuove l'unicità e la complessità di ogni vita umana. Il giocatore è molto più della somma dei suoi componenti e le interazioni che avvengono nel processo sono di vitale importanza. L'autoesplorazione è il fattore chiave che permette ai giocatori di chiarire quali sono i loro obiettivi e le loro mete e, potenzialmente, quali sono le loro difficoltà. L'autoriflessione è vista come un'opportunità per esplorare la fonte di significato della propria vita: come sostenuto da Ronkainen e Nesti (2017), l'assenza di significato è tra le più comuni fonti di disfunzioni psicologiche. L'autoriflessione porta a una migliore comprensione della natura umana e alla consapevolezza del ruolo che ogni individuo (quindi anche l'atleta)

svolge nel nostro mondo (nel club e nel campinato): questa è la causa dell'apprensione quando la libertà di fare scelte, quindi la possibilità di selezionare quelle sbagliate, diventano consapevoli. Anche in questo caso, l'apprensione è vista come un'opportunità per una migliore conoscenza di sé: in questo caso, l'attenzione deve essere rivolta al lungo termine, basandosi sul principio che i cambiamenti significativi richiedono tempo (Ronkainen e Nesti, 2017).

Come suggerito da Corlett (1996), un pensatore che segue l'approccio socratico sarebbe certamente d'accordo con quest'ultima affermazione: il fulcro è la riflessione interiore di allenatori e atleti, che porta a potenti sviluppi. Il dialogo tra allenatore e giocatori è fortemente suggerito da questa visione, basata sulla convinzione dell'importanza della conoscenza di sé e di un rigoroso esame personale. Gli atleti devono diventare consapevoli della propria condizione e quindi comprendere a fondo le aree che

necessitano di miglioramento e di lavoro: i cambiamenti sono pienamente efficaci quando il soggetto li assimila, anche se questo processo richiede tempo e fatica.

La visione socratica si contrappone a quella sofista. Quest'ultima valuta ogni azione attraverso il suo risultato immediato e quindi è guidata dall'intensa volontà di ottenere un consenso immediato. Questo approccio utilitaristico privilegia il risultato pratico e tangibile, per cui il successo a breve termine è fondamentale: l'attenzione è rivolta alla vittoria, senza curarsi della prestazione né dello sviluppo dell'atleta o dell'autoriflessione. Vengono insegnate agli atleti tecniche, strategie somatiche e mentali per aiutarli a gestire i loro sentimenti negativi, come l'ansia, e ad avere una soluzione immediata. Questo approccio è efficace quando si persegue il successo immediato della prestazione, ma può essere dannoso se si tiene conto dello sviluppo a lungo termine di un giocatore (Corlett, 1996).

Libertà dell'allenatore è quella di decidere quale visione sia più consona, tenendo conto del fatto che livelli e ambienti diversi possono direzionare verso obiettivi non-eguali e quindi all'uso di approcci diversi. È chiaro che una visione a lungo termine è preferibile quando si tratta di bambini il cui sviluppo, come esseri umani, dovrebbe sempre essere l'obiettivo più importante per l'allenatore. L'attenzione alla prestazione immediata è tipica dei livelli d'élite dove la pressione proviene da molti fattori (es. consiglio di amministrazione, media e sponsor). Anche se un approccio basato sulla teoria sofista sembra adatto a queste circostanze, i giocatori professionisti di diversi sport, intervistati da Bennie e O'Connor (2010), affermano che costruire una filosofia basata solo sulla vittoria è totalmente inefficace. I giocatori d'élite, avendo già acquisito una forte mentalità nel corso della loro intera carriera (che ha permesso loro di raggiungere i più grandi risultati nel loro sport), in questa prospettiva (auto-indagine



e conoscenza) possono essere sostenuti per innalzare scopi e obiettivi. Anche se il dialogo può causare un senso di disagio e pochi effetti tangibili sono visibili nell'immediato, la visione a lungo termine dimostrerà che questo è l'approccio più efficace (Nesti e Sulley, 2014).

### **SFIDE E ADATTAMENTO A OBIETTIVI, LIVELLI E AMBIENTI DIVERSI**

Avendo definito una filosofia solida e stabile, i comportamenti degli allenatori sono guidati da un insieme di convinzioni e valori verso ciò che intendono raggiungere.

La visione a lungo termine guiderà le azioni quotidiane, garantendo la coerenza anche in caso di sfide. Se la propria filosofia è ben sviluppata, i fattori esterni raramente possono avere un impatto significativo, in quanto gli allenatori perseguono le

loro visioni come risultato di ripetute autoriflessioni che portano a una migliore conoscenza di sé.

La flessibilità consente l'adattabilità a qualsiasi livello e circostanza: i principi fondamentali, così come l'approccio, sono gli stessi, mentre alcune variabili (es. tempo e frequenza) cambiano a seconda delle caratteristiche e delle esigenze dell'uditorio.

Ad esempio, spiegare un'esercitazione a un giocatore di calcio professionista o a un bambino della squadra U8 è totalmente diverso in termini di tempo, spazio e complessità. Ciò che rimane simile è la visione e la responsabilità che l'allenatore sente verso lo sviluppo del giocatore e della persona. L'ambiente è diverso, così come la pressione e il peso dei risultati, ma l'atteggiamento degli allenatori nei confronti della loro professione dovrebbe essere sempre lo stesso.

Nel caso dello sport di base, l'obiettivo del coaching è lo sviluppo personale e fisico dei bambini in un ambiente divertente, sicuro e coinvolgente. Sebbene i fattori esterni (ad esempio, i genitori e gli altri allenatori) possano avere un impatto significativo, ciò che, in ultima analisi, conta è il rapporto che l'allenatore è in grado di stabilire con i giovani atleti e i valori che questi ultimi riconoscono nel loro modello. Questo aspetto è essenziale anche quando si considerano le accademie dei club d'élite, dove i partecipanti sono più specializzati e in genere hanno un obiettivo ben definito da raggiungere nel diventare atleti evoluti. Tuttavia, il crescente rischio di burnout e la necessità di sostenere i ragazzi nel loro sviluppo a lungo termine hanno spinto le migliori accademie del mondo a prendere in considerazione la salute mentale dei loro giovani.



Coinvolgere i genitori nel club e concentrarsi sulla crescita personale dei ragazzi sono due delle misure attuate per garantire una visione comune e, laddove il risultato sperato non fosse raggiunto, un futuro alla persona (Nesti e Sulley, 2014).

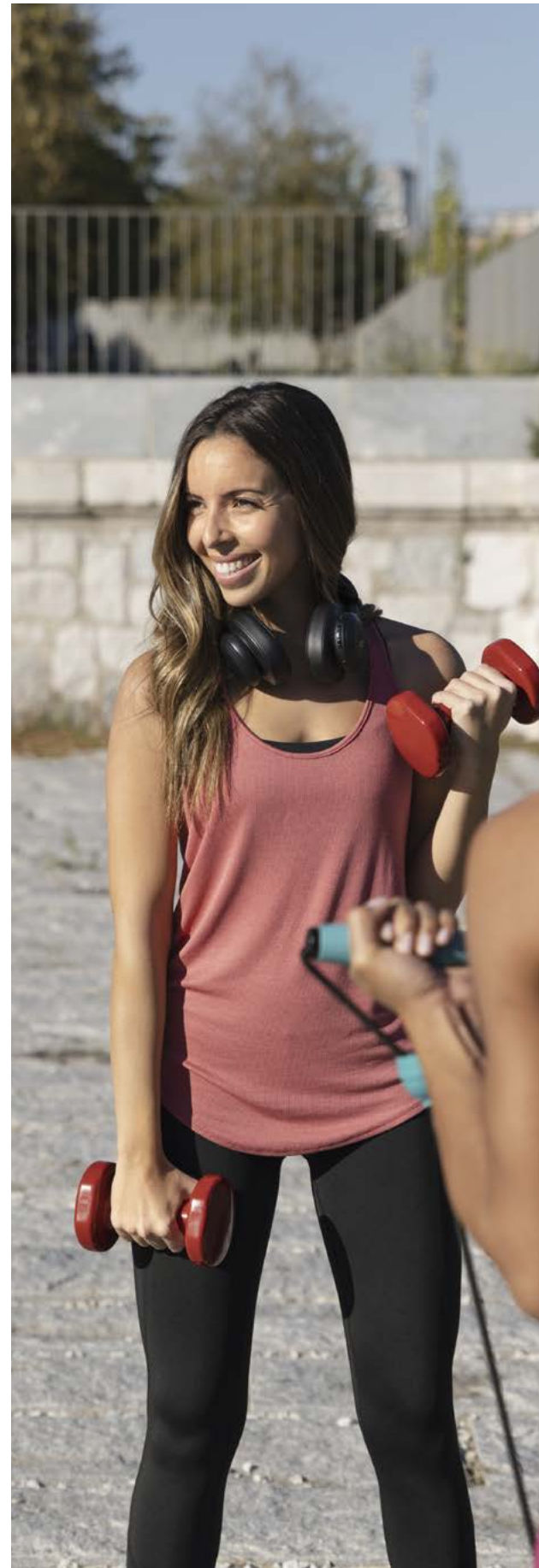
Per quanto riguarda gli ambienti dello sport d'élite, la relazione è il fattore che cambia le prestazioni: infatti, permette all'allenatore di ottenere il rispetto, la fiducia e la convinzione della squadra. Secondo Voight e Carroll (2006), la chiave è trattare ogni giocatore non allo stesso modo, ma in base alle sue esigenze. In questo processo sono fondamentali, inizialmente, una profonda auto-riflessione e poi un continuum di dialoghi formali e informali sulla vita personale degli atleti. Il successo è il risultato di un modo di essere, pensare e agire (Voight e Carroll, 2006). Anche la filosofia del club è rilevante e deve coincidere con quella dell'allenatore, fornendo messaggi coerenti. Per questo motivo, spesso i club d'élite includono ex giocatori leggendari nelle proprie accademie, al fine di garantire il continuum di identità, valori, credenze e comportamenti (Nesti e Sulley, 2014).

Infine, è possibile affermare che una filosofia di coaching è il risultato di un profondo e lungo processo di auto-riflessione e di varie e numerose esperienze. I valori e i principi fondamentali dovrebbero essere ben definiti, mentre una certa flessibilità è necessaria per potersi adattare a ogni contesto e situazione (Martens, 2012).

## CONCLUSIONE

In questa relazione, l'attenzione è stata posta sullo sviluppo di una filosofia di coaching come opportunità per i coach di identificare e comprendere meglio chi sono e cosa è più importante per loro. Ciò che va evitato è l'adozione sommaria di un elenco di buone affermazioni che hanno poco da dare in termini pratici. L'autoriflessione è la possibilità di chiarire gli scopi e gli obiettivi da perseguire nella propria vita e il percorso migliore da seguire. La conoscenza e lo studio dei diversi approcci possibili, insieme all'autoesame e all'esperienza, aiutano a definire una propria filosofia di coaching.

L'adattabilità e la flessibilità devono essere considerate per garantire l'affidabilità in contesti e ambienti diversi. Le influenze e i vincoli esterni sono fattori significativi, ma non dovrebbero mai intaccare l'integrità della propria visione, che riflette chi è veramente il coach e i suoi valori e convinzioni profonde. Il tempo investito per esaminare, riflettere e sviluppare una filosofia di coaching funzionale e autentica è sicuramente ben speso con il risultato di un percorso stabile e chiaro da seguire nelle azioni quotidiane dell'allenamento (Cassidy et al., 2008).



## ABSTRACT

Coaching is a complex process that requires deep reflection and robust philosophy approach. This philosophy, defined as a set of values, beliefs, and behaviors, can guide the daily actions of coaches and directly influences the success of a team. Coaches face unique challenges (technical and social) and creating a solid philosophy can provide direction and consistency in making difficult decisions. However, adaptability is essential to meet several needs of athletes and the environments in which they operate. Constant self-reflection and openness to different approaches are critical to developing an authentic and functional coaching philosophy. This process can provide coaches with a stable foundation to build their daily actions, ensuring short- and long-term results.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bennie A., O'Connor D. (2010). *Coaching philosophies: Perceptions from professional cricket, rugby league and rugby union players and coaches in Australia*, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 5(2), pp. 309-320.
2. Cassidy T. G., Jones R. L., Potrac P. (2008). *Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. New York: Routledge.
3. Corlett J. (1996). *Professional Practice Sophistry, Socrates, and Sport Psychology*, *The Sport Psychologist*, 10, pp. 84-94.
4. Cushion C., Partington M. (2016). *A critical analysis of the conceptualisation of coaching philosophy*, *Sport, Education and Society*. Taylor & Francis, 21(6), pp. 851- 867.
5. Karpel M. P. (2006). *An inquiry into the philosophies and coaching processes of successful division I head coaches baseball*, tesi di dottorato, Brigham Young University.
6. Kidman L., Hanrahan S. (1997) *Il processo di coaching: a practical guide to improving your effectiveness*, Palmerston North, NZ: Dunmore Press.
7. Lyle J. (1999) "Coaching philosophy and coaching behaviour", in: N. Cross e J. Lyle (eds) *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Martens, R. (2012) *Coaching di successo*. Champaign, IL: Human Kinetics.
9. Nesti M., Sulley C. (2014) *Sviluppo giovanile nel calcio: lessons from the world's best academies*. Routledge.
10. Ronkainen N. J., Nesti M. S. (2017). *Un approccio esistenziale alla psicologia dello sport: Theory and applied practice*, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(1), pp. 12-24.
11. Van Mullem P., Brunner D. (2013). *Sviluppare una filosofia di coaching di successo: a step-by-step approach*, *Strategies*, 26(3), pp. 29-34.
12. Voight M., Carroll P. (2006). *Applicare le filosofie, i principi e le pratiche della psicologia dello sport sul campo: un'intervista con l'allenatore di football americano Pete Carroll*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(4), 321-331.
13. Wright C. et al. (2016). *L'impegno dei giocatori di calcio d'élite nell'analisi delle prestazioni*, *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 16(3), pp. 1007-1032.
14. Wilcox S., Trudel P. (1998). *Constructing the coaching principles and beliefs of a youth ice hockey coach*, *Avante*, 4: 39-66.

