



COMITATO NAZIONALE TECNICI



Psicologia dello Sport

(Raccolta di articoli relativi al Baseball e Softball)

A cura di
Serena Bellucci e Massimo Cecchini

ESSERE ALLENATORI OGGI

A) Complessità delle relazioni



B) Il vissuto dell'allenatore nel rapporto con gli atleti.

Tre possibili atteggiamenti emotivi:

- ⇒ **PROIEZIONE**: trasferire parti insopportabili di sé sul bambino / ragazzo = allenatore autoritario e vissuto come nemico.
- ⇒ **REAZIONE A ROVESCIO**: l'adulto si aspetta l'affetto che non ha avuto da piccolo = allenatore che fa preferenze creando conflitto nella squadra.
- ⇒ **EMPATIA**: immedesimarsi nei bisogni / desideri dei bambini / ragazzi mantenendo la capacità di aiutarli = allenatore che crea affiatamento nella squadra e che gli atleti sentono come punto forte di riferimento.

C) Le aspettative dei genitori

1) Affidano “la cosa più preziosa che hanno” ⇒ Responsabilità

In generale le aspettative dei genitori sono molto più forti che in passato per:

- ⇒ Figlio unico/unitario
- ⇒ Diversa consapevolezza dei figli

2) TIPOLOGIE DI ASPETTATIVE

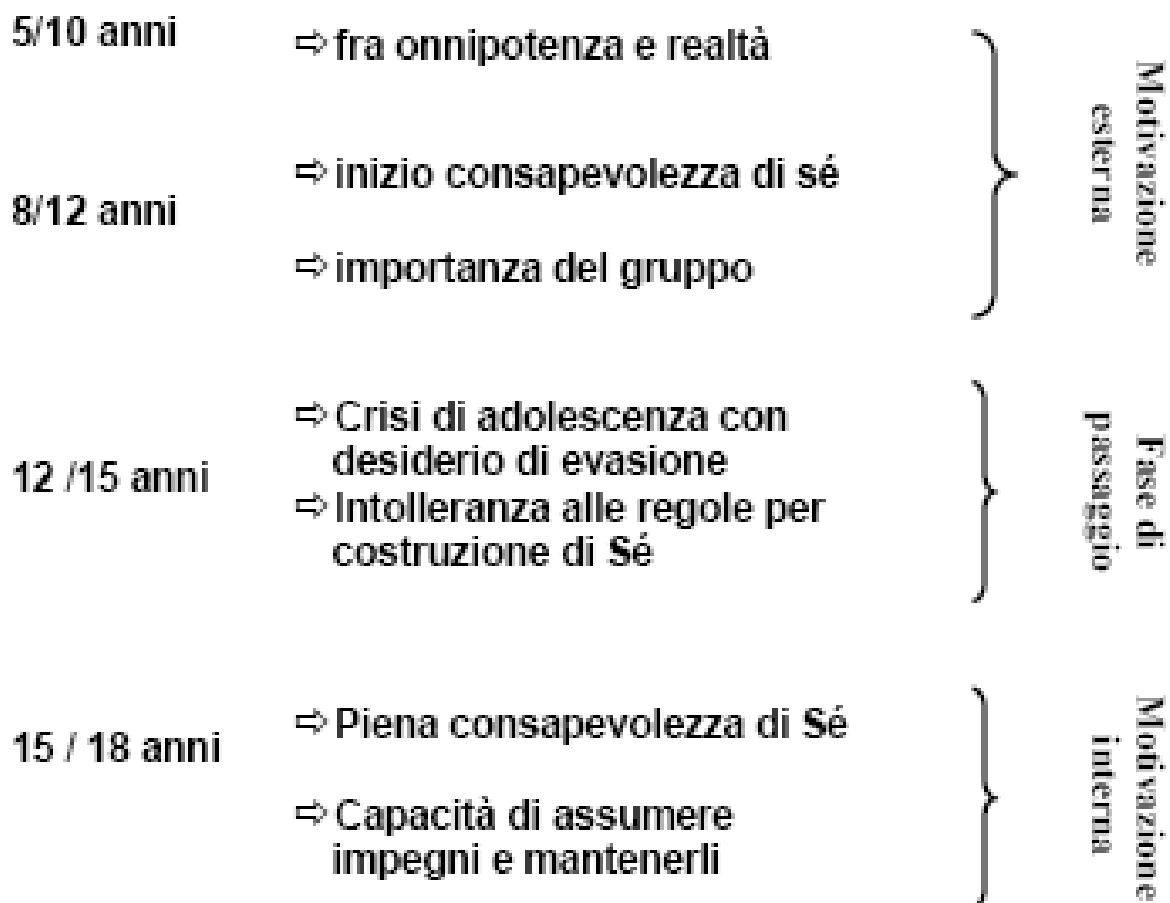
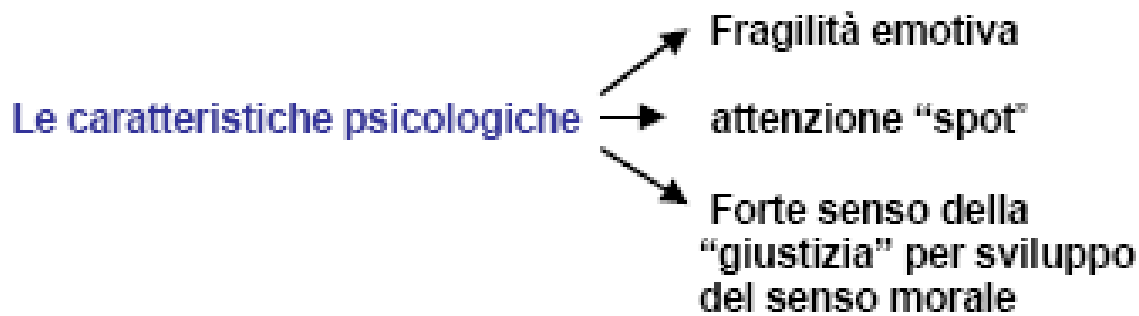
- ⇒ Aspettative di successo
- ⇒ Aspettative di sfogo/contenimento/delega rispetto alle regole del vivere in gruppo
- ⇒ Consapevolezza / riscatto di un figlio “impacciato”
- ⇒ Riscatto rispetto all’insuccesso scolastico

3) TIPOLOGIE DI GENITORI

- ⇒ L’assente
- ⇒ Collaborativi
- ⇒ Invasivo

Nei rapporti con il genitore, ricordare sempre che è lui/lei che si fanno carico della frustrazione eventuale del figlio/a

D) Le aspettative degli atleti



Ci sono

TEMPI DIVERSI PER ESPRIMERE LE CAPACITA'

nelle diverse età e diverse aspettative e modalità di stare nella squadra

- 5/9 anni ⇒ predominanza dell'aspetto giocoso sia in squadra, sia fra atleti
- 12/15 ⇒ conferma delle proprie capacità
 o lo sport è determinante nella costruzione della propria identità e sicurezza di Sé
 o possibile momento di crisi
- 15/18 ⇒ espressione di Sé, maturità dovuta a
 o consapevolezza e accettazione di capacità e limiti
 o giocare per la squadra

In generale che l'allenatore TI AIUTI / INSEGNI a tirar fuori il meglio di te

GIOCARE pur con tempi "fisiologici" di attesa

L'allenatore è EDUCATORE

ALLEANZA CREARE CON SE'

Le due principali caratteristiche dei bambini/ragazzi di oggi sono la fragilità emotiva e la mancanza di coordinazione motoria

COME FARE?

a) GRANDE FRAGILITA' EMOTIVA

- ⇒ l'allenatore aiuta ad "andare", a crescere in una situazione di confronto controllato
- ⇒ aiuta l'autostima
- ⇒ gestisce i conflitti

b) ACCOGLIERE

- ⇒ Bambini/ ragazzi insicuri, troppo sicuri con problemi e/o difficoltà

c) ASCOLTARE è l'incontro fra le aspettative dell'allenatore e degli atleti

- ⇒ Allenatore come punto di riferimento: prendersi il tempo di ascoltare e di parlare con gli atleti
- ⇒ Ascoltare come loro hanno vissuto la partita

d) PARLARE

- ⇒ Messaggi brevi, chiari, forti al gruppo
- ⇒ Complicità con il singolo

Gli aspetti psicologici del ruolo in squadra e panchina

CREARE ALLEANZA FRA LA SQUADRA

RUOLI

1. Spiegare / condividere le scelte
2. far provare i diversi ruoli aiuta a
 - a. "capire" il gioco
 - b. avere una visione più completa
 - c. non sentirsi padrone / schiavo di quel ruolo
 - d. essere più competenti
3. "giustizia" nei ruoli dall'esterno all'interno, dalla panchina alla squadra
4. **Lanciatore e ricevitore** sentono molto la tensione e il peso del gioco
battitore: è un momento di confronto e/o di prova di sé; per questo ci sono diverse modalità di reazione alla sconfitta

PANCHINA

- ⇒ È necessaria una forte dose di autostima per sopportarla e, spesso, chi ci sta non ce l'ha, per ovvi motivi
- ⇒ Continua tensione di attesa che talvolta viene frustrata fino alla fine del gioco
- ⇒ Senso di inutilità e di ingiustizia
- ⇒ Aiuta a imparare l'attesa e a formare il carattere

LA FIGURA DELLO PSICOLOGO ALL'INTERNO DELLO STAFF TECNICO

di Serena Bellucci.

Negli ultimi anni, un po' in tutti gli sport di squadra, abbiamo assistito ad un approccio più attento e scientifico al complesso problema del raggiungimento dell'alta prestazione e quindi ad una diversa sensibilità nei confronti dei rapporti con gli atleti.

Dato che la preparazione ottimale si compone certamente di aspetti biologici, tecnici e tattici ma anche di una condizione mentale tale da poter trasformare l'ansia della gara in tensione positiva, appare chiaro come sia necessaria anche in questo campo una preparazione specifica.

Nelle squadre giovanili molto spesso la figura dell'allenatore è volontaristica, e possiede competenze che trovano il loro tessuto principale il più delle volte nella personale esperienza come ex giocatori.

Salendo di livello la necessità di figure professionalmente e tecnicamente più preparate si trasforma in modo naturale in uno staff che comprende di norma almeno un allenatore per la squadra, uno per i lanciatori, un preparatore atletico (figure coadiuvate da uno o più coach) un fisioterapista 7massaggiatore, un medico.

Fino a tempi relativamente recenti queste figure potevano interagire e collaborare, ma nella maggior parte dei casi la preparazione da un punto di vista teorico-scientifico dello staff tecnico era carente, e la pianificazione basata più sull'esperienza di gioco che su solide basi scientifiche, e non sempre trovava riscontro nella consulenza di un fisiologo.

A controlli fisiologici accurati risultava addirittura, nel softball di alto livello, che il modello funzionale di giocatrice era inferiore alle richieste funzionali del gioco.

Il medico ed il fisioterapista intervenivano solo al bisogno, senza contatto continuativo con gli atleti e quindi senza una conoscenza approfondita delle peculiarità e problematiche di ciascuno; raramente il loro intervento aveva uno scopo preventivo.

Il ruolo del preparatore fisico era più quello di potenziare genericamente gli atleti e di riscaldarli prima dell'allenamento tecnico, senza usare metodi specifici e scontrandosi anche con la realtà della mole di lavoro richiesta per meccanizzare i gesti tecnici. Inoltre la sua applicazione non era costante: il lavoro veniva svolto soprattutto nella fase invernale e solo come riscaldamento o richiamo occasionale durante il campionato.

Oggi queste figure trovano una loro collocazione all'interno di un team allenante, dove c'è scambio e circolazione di informazioni in vista del raggiungimento di un obiettivo comune e dove tutte le figure professionali coinvolte pianificano l'intervento insieme, seguono allenamenti e gare e conoscono i singoli atleti, il tutto sotto la gestione dell'allenatore che rappresenta il punto di riferimento.

In rari casi si assisteva all'intervento di uno psicologo, in maniera non certo continuativa ma solo come consulente, chiamato in causa se si fossero presentati particolari problemi. I limiti di un intervento di questo tipo erano il distacco dal contesto, ed il fatto che lo psicologo non conoscesse lo sport e le dinamiche ad esso legate. L'intervento dello psicologo non come risolutore di problemi ma come figura deputata al miglioramento del benessere della squadra è piuttosto recente.

Purtroppo non è ancora diventata una presenza fissa, dati anche i costi che le società devono fronteggiare, ma il valore della introduzione di questa figura professionale nello staff tecnico è ampiamente dimostrata non solo dalle statistiche di miglioramento dei rendimenti, ma anche dalle esperienze di altri sport di squadra in cui lo psicologo è una risorsa acquisita.

I vantaggi appaiono indubbi non solo da un punto di vista delle relazioni allenatori/giocatori e giocatori/giocatori, ma anche a livello dirigenziale.

Non è infrequente infatti che una mancata identità di vedute riguardo alle potenzialità e al rendimento di qualche giocatore o a qualsiasi altro argomento che concerna la gestione della squadra crei tensioni, e che queste finiscano per causare irrigidimenti sulle posizioni, con conseguente deterioramento dei rapporti a livello dirigenziale, il che si riflette in un diffuso nervosismo all'interno della squadra; appare ovvio che in queste situazioni la serenità e la concentrazione necessarie per il gioco diminuiscano sensibilmente.

La figura dello psicologo interno potrebbe quanto meno assumere in questi casi il ruolo di moderatore, suggerendo o direttamente mettendo in atto strategie utili al superamento dei conflitti, con indubbi riscontri positivi sullo svolgersi delle attività.

- L'intervento è dunque utile a più livelli:
- Rapporti tra componenti dello staff tecnico
- Oggettivizzazione dei rilevamenti sul gioco e sui giocatori
- Azione preventiva sui possibili disturbi degli atleti
- Composizione di conflitti interiori e tra giocatori
- Soluzione di attriti relazionali derivanti da dinamiche di gioco.

FONTI E BIBLIOGRAFIA

“Allenare con o senza priorità “ Giandomenico Pellegrino – Coordinatore C.S.F.Q.T. FIGH

“Quale competenza per la programmazione e la conduzione dell'allenamento sportivo? – Pedagogia e medicina a confronto” – Bellotti P. – Donati A. – Zanon S. Scuola dello Sport del CONI, Roma – Ottobre 2001

“Modello di prestazione e valutazione funzionale della giocatrice di softball” - Tesi di specializzazione in tecnica e pratica sportiva – Machetti C. con Prof. Dal Monte A. – ISEF di L'Aquila e Scuola dello Sport del CONI, Roma

RILEVAMENTI SUI GIOCATORI: POSSIBILI ELEMENTI DI ERRORE VALUTATIVO E RELATIVE CONSEGUENZE

di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

Sia che si parli di settori giovanili sia di squadre di massimo livello, sia nel baseball che nel softball, ci sono elementi comuni che non trovano differenze: uno di questi è il livello di aspettative che l'allenatore ripone in ciascuno dei giocatori che ha a disposizione.

Settore giovanile

L'osservazione di ciascun giocatore, o potenziale tale, dovrebbe essere eseguita il più oggettivamente possibile basandosi su griglie di osservazione e tabelle di rilevamento dati: è infatti un grosso errore far affidamento sulla memoria, che rischia di trattenere solo alcuni aspetti di quello che realmente accade e non offre nel tempo possibilità di confronto e scambio con i collaboratori.

E' inoltre necessario che l'osservazione e la valutazione di un eventuale talento siano condotte da persone che non abbiano coinvolgimenti emotivo-affettivi con il giocatore, perché questo può non solo influenzare il giudizio, ma anche la prestazione del giocatore nel caso di un rapporto emotivo reciproco (padre/figlio, amicizia di famiglia o conoscenza pregressa)

Verranno applicati gli strumenti più adeguati per cercare di rilevare l'esistenza di un vero talento, cioè tutte quelle caratteristiche che, presenti contemporaneamente nel maggior numero possibile, fanno ben sperare nel positivo risultato di un allenamento adeguato.

Le caratteristiche oggettive da ricercare sono di vari tipi: antropometriche (e a seconda del tipo di fisico che ci troviamo davanti possiamo anche azzardare previsioni sul ruolo) psicologiche e caratteriali.

Ai fini di una prima valutazione dal punto di vista psicologico si possono utilizzare dei test che mettano in luce quelle specifiche caratteristiche che aiutano a costruire un campione:

- la tendenza ad essere un leader
- una spiccata voglia di autoaffermazione
- la capacità di non lasciarsi sopraffare da momenti negativi e di non smettere di lottare
- la possibilità e l'umiltà di imparare dai propri errori
- la voglia di imparare
- lo spirito di sacrificio necessario a non voler per forza primeggiare sugli altri
- non avere timore delle possibili dinamiche del gioco
- saper controllare la propria emotività sia in caso di sensazioni positive che negative

Risultano inoltre basilari anche tutte quelle rilevazioni che mettano in evidenza le capacità di:

- attenzione
- concentrazione
- percezione
- orientamento
- scelta rapida del da farsi
- reazione ed anticipazione

La conoscenza di questi elementi pone il tecnico nella possibilità di impostare un tipo di allenamento che tenga conto, nei momenti di verifica, delle peculiarità di ciascuno.

Sappiamo che i livelli di apprendimento sia dei gesti motori che della tattica di gioco hanno dei tempi che non sono identici per tutti i soggetti; sono infatti influenzati dal livello motorio iniziale, da eventuali altre attività sportive svolte in precedenza, e, come si è detto, dal talento naturale.

Ciò premesso, non ci si deve aspettare per forza una stessa risposta da tutti i giocatori sottoposti allo stesso tipo di allenamento; ci possono essere addirittura dei momenti di stasi, se non di temporaneo

regresso (mi riferisco specialmente ai momenti coincidenti con i periodi di crescita fisica) che non devono allarmare più di tanto il tecnico. L'esperienza insegna che la transitorietà è una caratteristica di questo problema, a patto che il calo prestativo non venga fatto pesare al ragazzo sia dal tecnico che dai compagni di squadra. Atteggiamenti di questo tipo sono infatti molto spesso preludio di conseguenze anche gravi che possono sfociare da una parte nell'abbandono dell'attività sportiva, dall'altra, e molto peggiore, in problemi di autostima estremamente pericolosi in un adolescente.

Quanto sopra esposto è naturalmente riferito ai settori giovanili e specialmente alla prima valutazione. E' comunque bene tener presente una serie di "trappole" psicologiche nelle quali si può incorrere in questa fase ma che possono coinvolgere anche vecchie volpi dell'allenamento nell'osservazione di giocatori di buon livello.

Effetto Pigmalione

Si può verificare che un giocatore abbia uno scarso rendimento perché in realtà è ciò che ci si aspetta da lui. Lo svantaggio non è rappresentato dalle sue caratteristiche, ma la risposta dell'allenatore a quelle caratteristiche. Il tecnico in questo caso manda dei messaggi – soprattutto non verbali e senza averne la piena consapevolezza – di accettazione o di rifiuto nei confronti dell'allievo: questi "risponderà" e si comporterà in funzione del giudizio dell'allenatore.

Ci si pone la domanda: è lo sport che determina l'insuccesso sportivo prevedendo uno scarso rendimento e quindi insegnando a non avere successo?

Profezia che si auto-adempie

E' la concretizzazione dell'effetto Pigmalione. La predizione fatta da una persona rilevante nel futuro sportivo di un atleta, finisce in un modo o nell'altro per realizzarsi, ma solo nella percezione di chi la fa. In realtà semplicemente si tende a dare importanza solo a quegli aspetti del comportamento che si accordano con le aspettative. Non solo: a lungo andare si possono creare dei comportamenti oggettivi nell'atleta che si accordano con la previsione, nel bene o nel male:

l'aspettativa di chi fa la predizione viene comunicata all'atleta, facilmente in forme sottili e involontarie, e finisce così con l'influenzare il comportamento. Gli aspetti sottili dell'interazione allenatore- atleti sono rappresentati dal tono di voce, dall'espressione, dal modo di fare, dalla posizione del corpo nel colloquio: tutti questi elementi sono in grado di trasmettere le aspettative.

Effetto stereotipo

Con questo termine si intende una inalterabilità, più o meno dichiarata, che si instaura nel giudizio formulato nei confronti di un atleta. Se questi, ad inizio stagione, mostra un rendimento mediocre, predispone a pensare che anche la successiva prestazione lo sarà; se questo in effetti si verifica, "la tendenza a giudicare mediocre la terza prova si accresce ancora e così di seguito" (De Landsheere).

Effetto alone

Si basa sulla cosiddetta buona impressione: un atleta che si presenta bene, con la divisa in ordine e sempre pulita, in perfetto orario, educato e rispettoso sarà, a parità di rendimento, valutato meglio di un compagno di squadra privo di queste caratteristiche sociali.

Effetto Hawthorne

(così chiamato dalla località in cui è stato studiato per la prima volta)

Si rileva al variare delle condizioni ambientali in cui si effettua la valutazione: questo accade perché si reagisce anche a seconda della percezione dell'ambiente e del significato che il soggetto vi attribuisce. E' il fenomeno che si verifica spesso agli esami: l'allievo "bravo" non risponde secondo le aspettative, mentre quello "mediocre" stupisce per il suo exploit positivo. Così, abbiamo un'ampia casistica di giocatori con rendimenti fortemente differenziati a seconda che giochino in casa o in trasferta, e giocatori "medi" che divengono risolutivi in campo battendo come mai prima in partite decisive.

Da questi effetti soggettivi, nessun valutatore è immune. Ma il sapere che esistono e l'averne la consapevolezza costituiscono già buoni deterrenti.

Inoltre, è opportuno ricorrere ad una collegialità di osservazione, alla condivisione delle proprie valutazioni, il che pone nella condizione di conoscere, confrontare ed eventualmente discutere ed aggiustare la propria notazione.

FONTI E BIBLIOGRAFIA

- L. Jacobson / R. Rosenthal – Effetto Pigmalione
- G. Pellegrino – Il talento – Coordinatore CSFQT FIGH
- J. Nash – Psicologia dello sviluppo. Approccio psicobiologico – Giunti Barbera

SENSO DI AUTOEFFICACIA DEL GIOCATORE

di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

Il significato di “autoefficacia del giocatore” è esprimibile con il livello di capacità che il giocatore sente in sé di poter influire in maniera quanto più possibile determinante, ovviamente in positivo, sull’evento sportivo o su aspetti ad esso strettamente collegati: coesione di squadra, elaborazione di tattiche di gioco ecc.

Giocatori con uno spiccato senso di autoefficacia hanno la capacità di adattarsi rapidamente a situazioni ambientali nuove, come ad esempio i cambi di squadra in seguito a cessione, poiché possiedono la certezza di apportare un contributo fattivo.

Fra i molti compiti dell’allenatore vi è quello di contribuire allo sviluppo di questo aspetto della personalità, accompagnando il cammino degli atleti in questa direzione.

Fondamentali per lo sviluppo del senso di autoefficacia sono la scelta della meta da raggiungere e la quantità di sforzo che si pone nel raggiungimento dell’obiettivo.

Se l’allenatore dovesse rendersi conto che l’atleta si è prefissa una meta superiore alle proprie capacità oggettive, dovrebbe far sì, senza forzare la mano e senza dimostrare scarsa stima nelle qualità tecniche o fisiche, che l’atleta spostasse l’obiettivo ad una portata più realistica. Tutto questo è realizzabile attraverso il canale affettivo che si stabilisce tra atleta ed allenatore, e alla fiducia che l’allenatore è riuscito a conquistarsi, sia sul piano professionale che su quello umano.

Una volta individuata la meta da raggiungere, l’atleta procederà verso di essa sviluppando o meno la convinzione nelle proprie capacità di poter pianificare e realizzare azioni e comportamenti atti a realizzare le proprie aspirazioni; in questo cammino, i processi che assumono rilievo sono molteplici, e vanno interpretati e se possibile guidati e corretti al bisogno. Se un nuovo giocatore inizia con un fallimento, ecco che ne risulterà indebolito; viceversa, se l’esordio sarà un successo, questo contribuirà ad ipotecare nuovi risultati positivi, perché successi e fallimenti tendono a fissarsi.

E’ di grande importanza la scelta di un modello di riferimento all’interno della squadra: vedere qualcun altro che ottiene una buona prestazione applicando determinate strategie, induce ad assumere strategie simili allo scopo di ottenere lo stesso risultato. Il modello di riferimento individuato all’interno della squadra e non identificato con il campione leggendario è molto utile in quanto permette un processo di identificazione (“lui è come me, si allena con me, scende in campo con me, abbiamo gli stessi tecnici se raggiunge una buona prestazione posso farlo anch’io”); l’unico rischio è che il modello fallisca, perché ciò può ripercuotersi sul senso di autoefficacia e sulla motivazione.

Maggiore è l’identificazione con il modello, maggiore è la persuasione di successo o fallimento. Il rischio del fallimento del modello è tuttavia estremamente raro, dal momento che nella quasi totalità dei casi vengono presi istintivamente a modello i giocatori migliori del proprio team, in quanto depositari dell’esperienza a cui si aspira.

L’alternarsi di prove e feed back positivi, radica nel giocatore la convinzione di possedere le qualità per emergere. Se tale convinzione non è ancora acquisita, il giocatore tenderà ad evitare situazioni impegnative, apparendo rinunciatario. Si innesca a questo punto un circuito vizioso, perché il non affrontare prove limita l’efficacia delle azioni, confermando gli insuccessi.

Per evitare l’insorgere di fenomeni di questo tipo, occorre che lo staff tecnico presti sempre molta attenzione allo stato di forma fisica e mentale del giocatore. Mandare in campo una persona che sta attraversando un momento difficile dal punto di vista emotivo significa non poter contare sulla concentrazione necessaria al raggiungimento di una prestazione ottimale, con conseguente instaurarsi dei fenomeni descritti, dato che il giocatore sentirà la minaccia di un possibile insuccesso.

Dunque, tenere d'occhio le manifestazioni di tensione e stress che vengono dai giocatori. Passare del tempo con loro, parlare di argomenti vari, può essere un buon modo per aprire un canale preferenziale alla comunicazione e procurarsi una chiave di lettura a determinati comportamenti che possono rappresentare un campanello d'allarme che non deve essere sottovalutato.

Anche in questa occasione, si evidenzia la necessità di una stretta collaborazione tra i membri dello staff, in quanto sensibilità diverse possono cogliere segnali atti ad interpretare situazioni che, trascurate, finiranno con l'influenzare negativamente le prestazioni.

BIBLIOGRAFIA E FONTI

- A. Bandura, *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Ed. Erickson, Trento 2000

DISTURBI DELL'AUTOEFFICACIA DEL GIOCATORE

Di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

Generalmente il giocatore che ha un buon concetto di sé e delle proprie capacità in campo tende ad attribuire gli insuccessi a fattori episodici ed a circostanze avverse. Al contrario, il giocatore che non confida nelle proprie capacità entra in campo lottando con l'interiore convincimento della propria inadeguatezza alla situazione. Tale diversità di atteggiamento condiziona i risultati ottenibili attraverso comportamenti, reazioni emotive e motivazioni diverse.

Un aspetto che varia sostanzialmente è quello della previsione che il giocatore compie riguardo alla efficacia del proprio intervento. Presentarsi nel box con bassa MB convinti che ciò sia episodico o fare la stessa cosa sentendosi non all'altezza del lanciatore fa la differenza di risultato, in termini di risposta emotiva e di motivazione.

Una delle strategie applicabili per innalzare il livello dell'aspettativa sulle proprie prestazioni è porsi degli obiettivi crescenti ma possibili, allo scopo di evitare la frustrazione di aver investito energia e tempo in uno sforzo che non produce successo. Nel procedere verso tali obiettivi il giocatore compie un continuo confronto tra la prestazione in corso e i propri standard personali. La soddisfazione legata al raggiungimento della meta è una motivazione di per sé abbastanza forte da costituire incentivo per proseguire nell'impegno. Inoltre, durante il processo di raggiungimento dell'obiettivo si ha la continua percezione della propria autoefficacia e la ridefinizione delle mete in base ai progressi ottenuti.

Purtroppo in questo processo possono sopravvenire disturbi determinati da uno stato di tensione o depressione tali da produrre ansia; il giocatore può arrivare a considerare insormontabili problemi che in realtà non si sono presentati. Ogni segnale viene interpretato in modo negativo, e il giocatore vede negli altri lo specchio della propria supposta inadeguatezza, decodificando il comportamento adottato nei suoi confronti nella direzione delle proprie paure. In casi fortunatamente abbastanza rari, la frequenza di tali pensieri negativi cresce fino a diventare ininterrotta, senza che l'atleta abbia la capacità di interromperne il fluire. Questi eccessi sono a volte determinati anche dalla bassa qualità delle relazioni stabilitesi con i compagni di squadra: è infatti dimostrato che il sostegno sociale e la capacità di relazione sono efficaci contro lo stress.

L'attenzione a questi tipi di processi deve essere alta, sia per una generica cura del benessere del giocatore in quanto individuo, sia dal punto di vista di ricerca della prestazione.

Le ricerche che hanno studiato la relazione tra autoefficacia e prestazione in situazione di gara hanno evidenziato che livelli elevati di autoefficacia sono associati a prestazioni ottimali. Vari studi (Felz 1982, Weiss Weise e Klint 1984), hanno evidenziato che le esperienze passate esercitano una forte influenza sull'autoefficacia, maggiore di quella che l'autoefficacia stessa eserciti sulla prestazione. In uno studio di George (1994) sul baseball, sono stati analizzati i processi di autoefficacia nella ricezione in nove partite. Non è stata riscontrata una relazione evidente tra prestazione precedente e seguente, e questo dato, diverso da quelli emersi in studi simili effettuati su atleti di altre discipline, è stato interpretato in termini di differenze situazionali e relative al compito. Infatti, in altre indagini le prove erano ripetute a brevi intervalli e la richiesta motoria variava di poco. Nelle situazioni competitive reali, come una partita di baseball, i giocatori fornivano le prestazioni a intervalli di tempo variabili e dovevano far fronte a richieste motorie variate. Pertanto, è possibile che i giocatori si servissero maggiormente della loro percezione di efficacia, dovendo rispondere a situazioni caratterizzate da variabilità. Inoltre, il riferimento alla prestazione precedente poteva essere meno valido non solo perché essa era distante nel tempo ma anche perché la situazione attuale presentava caratteristiche diverse da quelle precedenti.

Appare quindi l'importanza del processo di acquisizione di un radicato senso di autoefficacia nel giocatore di baseball, in quanto in grado di influenzare in modo determinante la prestazione. Dovranno quindi essere promosse tutte le strategie che tendano al raggiungimento di tale obiettivo, tra i principali che lo staff tecnico debba porsi.

FONTI

- Alberto Cei , *Psicologia dello sport*, Il Mulino, 1998
- T.R.George, *Self-confidence and Baseball Performance: A Causal Examination of Self-efficacy Theory*, in "Journal of Sport and Exercise Psychology", 16 /1994; 381-399
- D.L.Feltz, *Path Analysis of the Causal Elements of Bandura's Theory of Self-efficacy and an Anxiety-based Model of Avoidance Behavior*, in "Journal of Personality and Social Psychology", 42/1982; 764-781

RICERCA DELLA PRESTAZIONE: LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

La tecnica della puntualizzazione degli obiettivi, o *goal setting*, è di diretta derivazione dalla psicologia del lavoro. Molti studi condotti in tale ambito hanno evidenziato che una accurata scelta degli obiettivi da raggiungere sia di per se motivante nell'incremento delle prestazioni.

Intendendo come obiettivo la meta da raggiungere, occorre pianificare come procedere in direzione dell'obiettivo e quantificare il tempo e l'energia necessari al suo raggiungimento.

Le prime applicazioni di questa tecnica all'ambito sportivo risalgono al 1985 con linee di applicazione di Locke e Latham risultanti da due affermazioni fondamentali:

- il successo sportivo dipende in grande misura da abilità e motivazione: stabilire degli obiettivi può migliorare entrambe.
- gli obiettivi scelti sono facilmente controllabili attraverso la misurazione della prestazione.

In base a queste enunciazioni ed all'esperienza acquisita in ambito aziendale, gli autori hanno formulato 10 principi guida per l'applicazione del goal setting nello sport:

1. obiettivi specifici regolano l'azione con maggiore efficacia di obiettivi generici.
2. più elevato è l'obiettivo, maggiore sarà la prestazione.
3. obiettivi specifici e difficili migliorano la prestazione maggiormente rispetto ad obiettivi del tipo fai-del-tuo meglio.
4. la formulazione di obiettivi a lungo termine oltre a quelli a breve termine migliora la prestazione.
5. gli obiettivi influenzano la prestazione guidando le attività, aumentando l'impegno, l'applicazione e motivando la ricerca di strategie atte allo scopo.
6. definire gli obiettivi necessita di un feed back che evidenzi i progressi compiuti incentivando alla perseveranza.
7. obiettivi difficili richiedono un impegno maggiore, che si traduce in un incremento della prestazione.
8. si può ottenere l'impegno dell'atleta facendolo partecipare alla scelta degli obiettivi di squadra, alla scelta del tipo di allenamento, e condividendo incentivi e premi.
9. raggiungere degli obiettivi prevede la pianificazione di una strategia, specie sul lungo termine.
10. la competizione migliora la prestazione fino al grado in cui si renda necessario stabilire obiettivi più elevati.

I risultati ottenuti all'applicazione di questa tecnica in vari settori sportivi, quali gli obiettivi nell'allenamento, obiettivi individuali e di squadra, obiettivi durante la competizione, risultano nel complesso positivi, anche se in misura minore rispetto all'applicazione nel campo lavorativo.

Uno studio di Burton del 1993 dimostra che la percentuale di efficacia nello sport si attesta intorno al 75%, contro il 90% dell'ambito lavorativo. Si tratta in ogni caso di percentuali di efficacia di tutto interesse.

Una delle cause di discrepanza tra applicazione allo sport e al lavoro è probabilmente dovuta al fatto che, derivando dalla psicologia delle organizzazioni, il goal setting non prende in considerazione la figura ed il ruolo dell'allenatore. Ciò si traduce in ancora scarse conoscenze sulle interazioni tra obiettivi dell'allenatore e dell'atleta. Questo potrebbe essere oggetto di interessanti ulteriori indagini, dato che la tecnica prevede non una supina accettazione di obiettivi altrui, ma la responsabilizzazione verso il raggiungimento del proprio obiettivo. La figura dell'allenatore deve quindi essere messa in discussione non tanto nel proprio ruolo quanto nella sfera dei rapporti con gli altri.

FONTI

- Locke E.A. e Latham G.P. *The Application of Goal Setting to Sports*, in “Journal of Sport Psychology”, 7/1985, pp. 205-222
- Idem *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, 1990 Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Burton D. *Goal Setting in Sport*, in R.N. Singer, N. Murphey e L.K. Tennant (a cura di), *Handbook of research on Sport Psychology*, 1993 New York, Macmillan
- Cei A. *Psicologia dello sport*, 1998 Il Mulino, Bologna

LA SQUADRA COME GRUPPO DI LAVORO

di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

E' importante che una squadra abbia una composizione numerica piuttosto ampia, per attingere dalle caratteristiche del singolo e poterle combinare con quelle degli altri secondo vari modelli strategici. E' comunque consigliabile fissare un tetto numerico in modo che si possa contare su apporti diversi senza togliere ai giocatori una ragionevole sicurezza di rotazione in campo.

Per stabilire questo tetto numerico, occorre valutare una serie di variabili: le caratteristiche tecniche dei giocatori, tali che permettano di affrontare le diverse situazioni di gioco; gli eventuali infortuni che dovessero verificarsi; l'impegno che sulla carta la stagione agonistica richiede.

Una volta effettuata la scelta numerica, l'introduzione di nuovi elementi tende a non apportare benefici nel rendimento.

Se poi l'aumento numerico dovesse essere rilevante, ciò potrebbe tradursi in una serie di problemi nei rapporti interpersonali all'interno del gruppo; l'allenatore incontrerebbe senza dubbio maggiori difficoltà nel gestire gli allenamenti, nel poter seguire e correggere tutti con la stessa attenzione, senza parlare della scarsa possibilità di rapporti personali con gli atleti.

Ma l'aspetto più incisivo è senz'altro la riduzione della produttività individuale. Se più giocatori possiedono caratteristiche simili e ricoprono lo stesso ruolo in campo, diviene problematico mantenere alta la loro motivazione. Progressivamente, la produttività in partita di questi giocatori tende a diminuire, e spesso diminuisce anche l'impegno negli allenamenti, creando tensione tra giocatori e minando così la coesione di squadra.

Vi sono innumerevoli studi che dimostrano quanto la coesione di squadra sia legata al numero dei componenti tramite lo sviluppo di forti relazioni sociali e di amicizia. In squadre con un numero relativamente basso di componenti si innalza la possibilità di scambi e di maggiore vicinanza psicologica; al contrario, gruppi troppo numerosi tendono ad organizzarsi in sottogruppi, diminuendo di fatto la cooperazione in vista di uno scopo comune. In più, aumenta negli individui la percezione di minore possibilità di comunicare tra loro e di contribuire significativamente al risultato della squadra. Anche il livello di antagonismo interno si innalza pericolosamente, perché ci si "deve" conquistare il posto in campo, ed il compagno diviene l'avversario da battere. I gruppi troppo piccoli hanno scarsa coesione sociale perché gli elementi si sentono sotto pressione per la consapevolezza di essere necessari e per lo scarso numero di persone interessanti con cui interagire.

In campo lavorativo, la dimensione ottimale del gruppo di lavoro è stata stimata, con opportuni studi, in cinque persone. In ambito sportivo la variabile del gruppo ottimale è meno rilevante poiché il numero degli atleti è fissato da regole. Gruppi di giocatori appartenenti a vari sport di squadra hanno individuato pregi e difetti di gruppi ipoteticamente sotto e sovradimensionati. Un beneficio associato a squadre numericamente piccole è la maggiore opportunità dei membri di scendere in campo, mentre un difetto pare risiedere nella ridotta possibilità di ricambio tra giocatori. Nelle squadre numerose appare positiva la possibilità di recupero e negativa la diminuzione dell'efficacia organizzativa. In ogni caso i giocatori si sono espressi solo su situazioni di gara e non di allenamento (Carron, Widmeyer e Brawley 1988).

L'appartenenza ad una squadra, in generale stimola la motivazione del singolo al raggiungimento di un obiettivo comune; in taluni casi però possono verificarsi cali di impegno individuale che comportano effetti negativi sui singoli e sul gruppo intero. Questo fenomeno è chiamato "pigritia sociale", e si può notare in campo sportivo in quelle squadre i cui componenti percepiscono il proprio contributo come

non identificabile, o non necessario, o sproporzionato rispetto a quello degli altri componenti della squadra; ognuno di questi fattori genera un calo di motivazione nell'atleta.

Sono state individuate alcune strategie che gli allenatori dovrebbero utilizzare per arginare questa possibilità (Hardy 1990):

1. Rendere identificabile, e premiabile, l'impegno individuale
2. Migliorare il senso di responsabilità aumentando l'impegno verso il compito
3. Dare rinforzi per lavorare insieme, per sviluppare l'orgoglio e l'identità di squadra
4. Definire specifici obiettivi individuali e collettivi (goal setting), e controllare regolarmente il loro raggiungimento
5. Regolari riunioni e incontri individuali per comprendere e risolvere eventuali cadute motivazionali. Rapporti interpersonali diretti
6. Attribuire, più possibile, ruoli specifici identificabili
7. Permettere agli atleti di essere creativi e di sentirsi appoggiati nella loro capacità di assumersi rischi.
8. Fornire la possibilità di svolgere anche attività che divertano e diano piacere, che permettano agli atleti di riposarsi e recuperare mentalmente, dando maggiore equilibrio alla loro vita

L'enunciazione di queste strategie parte dal concetto fondamentale che le squadre migliori non sono necessariamente quelle con i giocatori più quotati, ma quelle che hanno qualitativamente le migliori interazioni tra i membri, perché queste possono modificare l'impatto che le risorse complessive hanno sulla prestazione. Due squadre che hanno risorse simili possono ottenere risultati del tutto diversi a seconda che in una squadra dominino la rivalità e la competitività e nell'altra la cooperazione e lo spirito di sacrificio. Nessuna prestazione può avere efficacia se i processi di interazione tra atleti (e allenatore!) sono scarsi o poco efficaci.

Due ulteriori aspetti da considerare oltre alla composizione numerica e motivazionale riguarda le cosiddette *proprietà della squadra*, cioè le caratteristiche biografiche ed il livello di abilità dei giocatori. Maggiore è l'omogeneità delle caratteristiche biografiche (età, nazionalità, religione...), maggiore sarà la possibilità di creare un gruppo coeso. Per ciò che riguarda le abilità individuali, il lavoro dell'allenatore sarà di pianificare un processo di allenamento tale che nel gioco di squadra ogni giocatore trovi la migliore utilizzazione e valorizzazione.

Vi sono inoltre eventi esterni al gruppo che esercitano influenze su entrambi gli aspetti: trasferte di rilievo, pressione esercitata dal pubblico, dagli sponsor e dai media, problemi personali.

Altro fattore che influenza in modo determinante l'efficacia della prestazione è il livello di competenza dei singoli giocatori (specie in sport come baseball e basket), che è vissuta come una risorsa della squadra. Il capitano che abbia un elevato status svolge un indubbio ruolo di coesione a livello di gruppo. Un aumento delle competenze personali (non solo a livello tecnico ma anche fisico, psicologico, sociale) all'interno di una squadra aumenta la possibilità di successo, ed è dimostrato che le squadre vincenti possiedono un elevato grado di motivazione, a sua volta correlato con la quantità di soddisfazione per il rendimento della squadra.

Occorre inoltre prestare attenzione alle caratteristiche dei singoli ed alla loro combinazione all'interno della squadra: non sempre le risorse si dimostrano compatibili. I membri di una squadra possono possedere un elevato grado di competenza, ma la combinazione delle loro abilità può essere fallimentare. Ovviamente ogni società cercherà di avere i migliori giocatori che possa permettersi, ma i risultati rispecchieranno la compatibilità delle singole competenze.

La relazione tra abilità individuali (rilevate attraverso l'analisi delle statistiche di gioco) e successo di squadra è stato studiato in diversi sport, tra cui il baseball: è emerso in maniera evidente che per avere una squadra efficace in termini di risultati vincenti è corretto scegliere i giocatori migliori, ma resta

comunque importante per l'allenatore essere consapevole che non sempre i giocatori più competenti formeranno una squadra vincente.

FONTI

- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., Carron, A.V., *Group Size in Sport*, in “Journal of Sport and Exercise Psychology”, 12-1990, pp.177-190.
- Idem, *Group Cohesion in Sport and Exercise*, in R.N.Singer, M.Murphey e L.K.Tennant (a cura di), *Handbook of Research on Sport Psychology*, New York 1993, Macmillan.
- Cei, A., *Psicologia dello sport*, 1998 Il Mulino, Bologna
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., *Group Cohesion and Individual Adherence to Physical Activity*, in “Journal of Sport and Exercise Psychology”, 10-1988, pp. 119-126
- Harkins, S.G., Latané, B., Williams, K.D., *Social Loafing: Allocating Effort or Taking it Easy*, in “Journal of Experimental Social Psychology”, 16-1980, pp.457-465.
- Hardy, C.L., *Social Loafing: Motivational Losses in Collective Performance*, in “International Journal of Sport Psychology”, 21-1990, pp. 305-327.
- Scilligo P., Bergerone, C., Cei, A., Ceridono, D., Formica, F., *Relationship between Intrapsychic and Interpersonal Processes and Performance in Team Sports*, in “International Journal of Sport Psychology”, 4-1986, pp. 293-310.
- Jones, M.B., *Regressing Group on Individual Effectiveness*, in “Organization Behavior and Human Performance”, 11-1974, pp. 426-451.

IL SENSO DI EFFICACIA COLLETTIVA

Di Serena Bellucci e Massimo Cecchini

Il senso di autoefficacia personale dell'atleta è un buon punto di partenza per poter cercare di sviluppare il senso di efficacia del gruppo squadra e cercare di mantenerlo tale anche in periodi di crisi. Il concetto della convinzione di efficacia in campo sportivo è rimasto in molti casi ancorato a livello individuale; poiché l'attività sportiva è nel nostro caso qualcosa di più della presenza contemporanea di nove atleti su un campo di gioco, ma è pesantemente condizionata da una interdipendenza fra questi atleti, occorre analizzare il modo in cui il senso di efficacia generale all'interno della squadra ne condizioni la prestazione.

Il senso di efficacia della squadra può incidere sull'impegno collettivo, ma anche e soprattutto sulla capacità di conservare la grinta e la perseveranza e sulla possibilità di rimanere orientati al raggiungimento di un obiettivo comune. Le squadre che hanno un forte senso di efficacia di gruppo sono quelle che ottengono maggiori successi e i loro atleti sentono di possedere ciò che occorre per riuscire nella prestazione. Al contrario, vediamo squadre che riescono a tenere un precario equilibrio in campo finché sono in vantaggio, e che si disgregano e crollano incapaci di reagire all'entrata di un punto avversario o davanti ad un proprio errore. Se il gruppo ha sviluppato un senso di fragilità, sembra essere inconsistente ed avere un atteggiamento mentale inefficace. La mentalità vincente non garantisce di per sé la vittoria, ma è probabile che un team con scarso senso di efficacia confermi con la maggioranza delle proprie prestazioni un trend negativo. Durante i periodi di crisi e di sconfitte questo stato mentale può diffondersi e divenire contagioso: l'inefficacia dirompente di alcuni giocatori riesce a condizionare negativamente anche l'intero gruppo. L'esibizione di inefficacia, specie se proviene da un leader, provoca la sensibile diminuzione del senso di efficacia della squadra e ne deprime la prestazione. Inoltre il senso di fragilità incrementa gli errori, pone gli atleti in uno stato di tensione e li demoralizza. Lo stesso senso di inefficacia pervade un gruppo anche quando si allontana un elemento di spicco, soprattutto quando questo viene visto come molto significativo per il raggiungimento del successo.

In alcuni sport come lo sci, la ginnastica e il tennis, dove il risultato viene raggiunto con la somma delle singole prestazioni, l'interdipendenza e la coordinazione reciproca tra i membri della squadra hanno un valore molto relativo; nel baseball, così come negli altri giochi di squadra propriamente detti, vi è una richiesta di coordinazione molto complessa e il risultato dipende molto dalla capacità di collaborazione e di intesa tra membri. La presenza di un elemento debole può risultare deleteria per l'intero gruppo, così come un giocatore esperto risulterà determinante ed accrescerà il senso di efficacia all'interno dell'intero gruppo anche se composto da elementi mediocri.

Altro importante fattore risulta essere l'affiatamento: in una squadra scarsamente coesa, dove ogni atleta gioca per dimostrare la propria abilità, il senso di efficacia collettiva sarà scarso anche se individualmente gli atleti sono capaci. La produttività di una squadra e i risultati che questa potrà ottenere (successi, bel gioco, fama, riconoscimenti...) dipenderà molto spesso dalla coesione del gruppo. Dove la coesione è forte, i giocatori condividono le medesime aspirazioni, hanno un forte senso di identità collettiva e le prestazioni atletiche migliorano. La coesione di un gruppo viene analizzata sia sotto l'aspetto interpersonale (legame tra soggetti e senso di affiliazione), sia sotto l'aspetto aspirazionale (senso di efficacia collettiva e condivisione di uno scopo). È opinione diffusa credere che un forte impegno per le aspirazioni condivise e una salda convinzione della capacità di realizzarle siano fattori determinanti per dimostrare l'importanza della coesione sulla prestazione di una squadra. È però anche evidente che la compattezza per perseguire un obiettivo comune non necessiti

per forza che tra i compagni di gioco vi siano legami di amicizia. Comunque un impegno collettivo, quando sia efficace, permette di ottenere risultati positivi e questi, a loro volta, aumentano il senso di efficacia e le aspirazioni e la coesione del team. Si rileva inoltre una forte corrispondenza tra coesione e senso di efficacia: dove è elevato l'uno è altrettanto elevata l'altra e viceversa.

Per poter misurare il senso di efficacia di una squadra possono essere utilizzate due diverse versioni dell'efficacia collettiva: quella personale (che considera i giudizi degli atleti sulla propria efficacia) e quella di gruppo (che invece aggrega i giudizi dei giocatori sull'efficacia della squadra nel suo complesso). L'aggregazione dei giudizi riguardanti l'efficacia della squadra è particolarmente significativa quando il risultato della prestazione dipende dal rapporto di interdipendenza dei singoli (sport di squadra), mentre l'aggregazione dei giudizi circa l'efficacia personale è importante quando il risultato è legato principalmente alla somma dei singoli risultati individuali.

Nel caso del baseball, per le specifiche e particolari caratteristiche del gioco, le osservazioni e i test vengono effettuati su entrambi gli aspetti.

Gli atleti che sono molto convinti delle proprie capacità possono essere meno motivati ad investire grande impegno in allenamento; sicuramente un certo grado di incertezza fa bene alla preparazione, mentre un alto senso di efficacia personale in partita permette di utilizzare tutte le proprie risorse di impegno e concentrazione. L'intervento degli allenatori è quindi quello di regolare sia l'autoefficacia preparatoria che l'autoefficacia prestazionale nel miglior modo possibile. Per motivare gli atleti a migliorare le proprie incertezze sulle abilità e le strategie in vista di una gara imminente, l'allenatore tenderà ad evidenziare le debolezze della sua squadra; quando si arriverà al momento della partita, cercherà di infondere nei giocatori un forte senso di efficacia competitiva per permetterle di dare il massimo.

Un'altra forma di autocompiacimento che gli allenatori devono cercare di mantenere sotto controllo è quello della squadra che, avendo fatto un buon campionato, può essere portata a pensare di far bene anche nella stagione successiva (errore di proiezione lineare). Così se le vittorie danno troppa sicurezza, i giocatori saranno meno propensi ad impegnarsi per mantenere o migliorare la prestazione. Cercando di limitare l'autocompiacimento, l'allenatore crea le condizioni motivazionali ottimali per migliorare l'efficacia della squadra e il singolo atleta. La difficoltà maggiore sta nel rafforzare il senso di efficacia della squadra in vista di un incontro con avversari più forti: pochissimi errori saranno sufficienti a far diminuire la fiducia in se stessi. In questi casi gli incitamenti non hanno esito perché appaiono agli atleti come fantasie irrealizzabili; una strategia da seguire potrà essere quella di infondere una solida convinzione sulle capacità di recupero attraverso riprese video, che risultano più incisive e persuasive di qualsiasi incitamento. È inoltre giusto concentrarsi sull'obiettivo dell'apprendimento, smettendo di pensare alla vittoria o alla sconfitta, per trasmettere al gruppo il messaggio che non è la sconfitta che influisce sulle prestazioni successive, ma ciò che da essa si trae.

Le tecniche descritte portano anche allo sviluppo di una importante capacità, quella di controllare i pensieri disfunzionali in condizioni di stress, sviluppare le abilità cognitive utili a riformulare gli obiettivi e ad agire con costrutto piuttosto che indugiare sugli errori.

Il senso di efficacia è un concetto fluttuante, non statico. Ecco perché le squadre cercano di passare in vantaggio prima possibile, così da convincere l'avversario che i suoi dubbi peggiori erano giustificati. Consideriamo anche il "moto di slancio" che risulta conseguente ad una serie di successi: si attivano processi cognitivi e motivazionali che determinano un aumento della prestazione e dell'intensità.

Così come può verificarsi una spirale ascendente quando si incorre in una serie di successi, si può incorrere nel fenomeno opposto, in cui si assiste all'autoalimentazione di insicurezza e scarse prestazioni che determinano un insuccesso sempre più grave che conduce alla demoralizzazione e al cedimento.

Va però detto che, in seguito a sconfitte, gli atleti dotati di un buon senso di autoefficacia possono tendere a modificare la loro strategia di gioco e ad impegnarsi maggiormente per poter riprendere il controllo della situazione. Il rilassamento dopo successi facili e l'intensificazione di impegno in seguito a insuccesso, sono comunemente osservabili nelle competizioni.

FONTI

- A. Bandura – *Autoefficacia: teoria e applicazioni* – Erickson, 2000 p. 546
- Id. – *Self-efficacy; towards a unifying theory of behavioral change* – Psychological Review, n.84, pp.191-215, 1977
- Maertens R, Bump L.A. – *Psicologia dello sport: manuale per gli allenatori* – Ed. Borla, Roma 1991
- Neri C. – *Gruppo* – Ed. Borla Roma 1998