

Il coaching come processo di automiglioramento

Il termine *coaching* richiama alla mente della maggior parte delle persone lo sport e tende ad essere identificato con la parola italiana *allenamento*. L'allenatore in alcuni sport si chiama *coach*, ad esempio, nel tennis così come nel calcio lo chiamano *mister* e nel baseball *manager*. Da alcuni anni, però, il termine *coaching* si è diffuso anche all'interno del mondo aziendale, intendendo con esso il processo con il quale si realizza l'idea del continuo miglioramento. Infatti, la globalizzazione dei mercati e la necessità di fornire prodotti e servizi in tempi sempre più brevi, di avere organizzazioni che diventano sempre più snelle e caratterizzate da un forte dinamismo interno, e la richiesta ai manager di decidere rapidamente, di sapersi assumere dei rischi e di guidare in maniera sempre più efficace i collaboratori hanno richiesto un ripensamento del ruolo manageriale.

A questo punto obiettivi come: *orientamento al cambiamento* e *miglioramento continuo* esprimono in maniera specifica e sintetica quale tipo di atteggiamento le aziende si aspettano dai loro manager. La questione è che non si intende affatto mettere in discussione la qualità e l'efficacia del lavoro già svolto, più semplicemente si sostiene che bisogna fare *ancora meglio* o *fare di più con meno*. Laddove con *meno* ci si riferisce alla riduzione di alcune fra le risorse sinora utilizzate (tempo, soldi, persone).

L'approccio basato sul continuo miglioramento prevede che il manager ragioni dicendosi: "L'azienda mi riconosce competenze tecniche e manageriali per mezzo delle quali abbiamo raggiunto determinati obiettivi. Nello stesso tempo le sfide attuali mi spingono a migliorare continuamente per ottimizzare il più possibile le mie prestazioni manageriali."

Come migliorare? Il sistema ancora oggi più utilizzato è quello dei corsi residenziali su temi specifici, ma quanti sono quei manager che in seguito ad un corso, ad esempio sulla delega, ritornati in ufficio hanno realmente applicato quanto appreso? E quanti sono quelli che si sono bloccati ai primi problemi che sono insorti o che accortisi di aver ecceduto nella delega fornita hanno fatto retromarcia e sono ritornati *al buon vecchio metodo* del voler controllare tutto in prima persona? Quanti entusiasmi iniziali, dovuti alla consapevolezza che se fosse possibile realizzare nell'attività quotidiana quanto sperimentato in aula si lavorerebbe più efficacemente, si sono spenti? Quanta delusione ha generato nei manager questa illusione di poter cambiare quando ha impattato con la realtà?

Un notevole passo in avanti, oltre il solo progettare il cambiamento, nella direzione del promuoverlo e sostenerlo è stato ottenuto attraverso l'introduzione del coaching che significa, nella sua essenza, sviluppare il potenziale di una persona al fine di massimizzarne la propria prestazione, aiutandola ad imparare piuttosto che insegnargli (Whitmore, 2002, 3°ediz).

Infatti, il coaching consiste in un allenamento personalizzato, mirato a perfezionare al più alto livello le competenze manageriali ed a permettere ad ognuno di essere il miglior manager che può essere. Il muoversi lungo un percorso di miglioramento continuo consente così di soddisfare l'esigenza delle aziende di avere leader sempre più efficaci e pronti a rispondere ai cambiamenti imposti dal mercato. Il coaching è un approccio al cambiamento personale che parte da un apprezzamento totalmente positivo delle prestazioni professionali. Frasi quali ad esempio: "Non bisogna dormire sugli allori" o "Chi si ferma è perduto" esprimono in maniera forse anche banale il concetto che da sempre i leader hanno sostenuto e cioè che solo un continuo rinnovamento potrà permettere di continuare a ripetere i successi ottenuti sino ad ora.

Ritornando allo sport è altrettanto vero, così come per i dirigenti, che abbiamo bisogno di operatori sportivi (dirigenti, arbitri e allenatori) che siano sempre più efficaci. Infatti, la crescente complessità del mondo sportivo e la competitività obbligano ad attuare cambiamenti e modificare le priorità con tempi di attuazione sempre più ridotti. Nelle competizioni più importanti squadre ed allenatori affrontano enormi tensioni ma pure gli arbitri, questi ultimi le sanno affrontare o seguono un sistema del tutto spontaneo e improvvisato? Quando una squadra va male, la soluzione consiste nel mandare via l'allenatore, pur se è dimostrato che abitualmente il cambio di panchina non determina risultati migliori e allora non sarebbe più fruttuoso sostenere il tecnico con un programma di coaching, magari orientato a potenziare la sua abilità di gestire le dinamiche di gruppo? O ancora, ad esempio, gli arbitri di alto livello sono certamente molto competenti e fiduciosi delle proprie capacità, ma quanto gli pesano psicologicamente quei pochi errori che commettono? Gli arbitri solitamente hanno un livello di autostima personale particolarmente elevato e questa serve per gestire con efficacia le situazioni agonistiche più intense, ma come si proteggono dal rischio di assumere un atteggiamento di eccessiva sicurezza che potrebbe portarli a distrarsi durante una partita?

Quelli riportati sono solo alcuni fra i tanti esempi di situazioni in cui questa attività di coaching rappresenterebbe una modalità positiva di sviluppo personale. Il BOX seguente illustra i risultati di una ricerca condotta su allenatori canadesi di squadre nazionali e professionistiche (Salmela, 1996). Al di là del contenuto delle competenze che si riconoscono, si può evidenziare come ognuna di queste potrebbe tradursi con facilità in un obiettivo di miglioramento qualora si avvertisse una carenza in quello specifico ambito.

Competenze degli allenatori di alto livello

- Sentirsi impegnati ad acquisire e ampliare nuove tattiche e strategie da inserire nel proprio repertorio di allenamento.
- Non smettere mai di autovalutarsi e di fare aggiustamenti quando è necessario.
- Maturare come allenatore richiede tempo. E' necessario essere pazienti e onesti con se stessi.
- Sapere che solo perché qualcosa ha funzionato negli ultimi tre anni non fornisce garanzie che continui a farlo nel prossimo futuro. E' necessario sapere valutare e adattare il proprio approccio e le strategie.
- E' importante saper lavorare duro e bisogna saperlo accettare.
- Bisogna essere consapevoli che per diventare esperti ci vorranno molte più ore di quelle che si era previsto.
- Non bisogna voler emulare lo stile di allenamento di altri, solo perché hanno avuto successo.
- Bisogna trovare uno stile di allenamento che rispetti la propria personalità e consenta di esprimersi al proprio massimo.
- Bisogna saper aiutare gli atleti a identificare e raggiungere i loro obiettivi.
- Bisogna essere sinceramente interessati allo sviluppo sportivo e personale dei propri atleti.
- Bisogna sapersi conquistare il rispetto degli atleti, essendo di esempio nel rispettarli.
- Bisogna mostrare con gli atleti un atteggiamento professionale.
- Bisogna saper creare un ambiente che sia percepito dagli atleti come educativo, supportivo, divertente e sfidante.
- Bisogna comunicare agli atleti in maniera chiara le proprie aspettative, i pensieri e le convinzioni.
- Bisogna saper pianificare in anticipo le reazioni e le risposte, così da poter comunicare con gli atleti più efficacemente.
- Bisogna permettere agli atleti di esprimere le loro opinioni senza che si sentano intimiditi.
- Bisogna sapere che la decisione finale spetta all'allenatore.

La consapevolezza

Senza essersene accorti questa prima riflessione sulle proprie abilità ci riporta al “Conosci Te Stesso” di Socrate, la cui attualità consiste nell'aver affermato già più di 2000 anni fa che il sapere,

e quindi la consapevolezza, nasce da una riflessione razionale dell'individuo ed è trasferibile all'allievo attraverso un processo d'insegnamento.

Infatti, proprio su queste basi poggia il processo di coaching: migliorare il grado di consapevolezza personale per agire meglio e produrre risultati più efficaci; il processo di attuazione di questa strategia si articola sui seguenti punti:

1. Sapere cosa si vuole ottenere,
2. Conoscere i vantaggi che il raggiungimento di questi obiettivi comporta,
3. Conoscere i costi che implica,
4. Valutare se per l'organizzazione sportiva in cui si opera i benefici sono decisamente superiori ai costi sofferti,
5. Decidere e agire
6. Valutare i risultati

Una strategia efficace per migliorare la consapevolezza personale consiste nel ripensare ai risultati migliori e più significativi che sono stati ottenuti nella propria vita arbitrale e nel ritornare, attraverso un percorso inverso, alle azioni effettuate per renderli possibili, per risalire poi alle decisioni da cui quei comportamenti hanno originato e al contesto organizzativo nel quale tali scelte erano inserite. In tal modo, l'arbitro diventa più cosciente delle caratteristiche del suo modo di pensare e decidere, ponendolo in relazione con le azioni che da esso ne sono derivate, verificando l'efficacia di queste ultime sulla base dei risultati ottenuti. Resta evidente che anche altri fattori determinano il successo professionale nell'arbitraggio, quello che è certo che uno di quelli più importanti è rappresentato dall'essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza e dall'agire efficacemente per migliorare.

Al termine di questa valutazione si può procedere con il domandarsi: "Questi modi di fare sono ancora validi oggi e in ogni partita?" Lo scopo di questa riflessione è di evitare di continuare ad agire in una determinata maniera solo perché in passato si è dimostrata valida, ciò che conta al contrario è riconoscere se anche per questa occasione l'uso di queste modalità di azione sarà altrettanto efficace o se è necessario adottarne delle altre. In altri termini, è fondamentale conoscere le proprie abilità e sapere quando, come e quali risultati sono stati raggiunti con il loro utilizzo. Nel contempo è altrettanto necessario adottare un atteggiamento flessibile che permetta di verificare l'effettiva utilità di un determinato modo di agire nella situazione attuale, non servendosi solo perché si è dimostrato valido in passato.

Assumere responsabilità

Sentirsi responsabili significa, innanzitutto, essere consapevoli del proprio modo di procedere e comporta, in secondo luogo, accettare di venire valutato in base ai risultati ottenuti tramite le proprie prestazioni arbitrali. L'opposto di responsabile non è in questo caso il comportarsi in maniera irresponsabile, poiché avviene di rado nel contesto arbitrale. La questione è più articolata. Infatti, un arbitro può lavorare abbastanza bene, sentirsi impegnato nelle attività che svolge e ottenere risultati abbastanza buoni ma non per questo sentirsi totalmente responsabilizzato.

POTENZIARE LA CONSAPEVOLEZZA ARBITRALE

- Identifica i principali successi professionali che hai ottenuto

1. _____
2. _____
3. _____

- Identifica le principali azioni che hai messo in atto per ottenerli

1. _____
2. _____
3. _____

- Identifica le decisioni che stavano alla base delle azioni che hai intrapreso

1. _____
2. _____
3. _____

- Descrivi il clima organizzativo nel quale agivi

1. _____
2. _____
3. _____

- Stabilisci se queste decisioni e questi modi di agire continuano anche ora ad essere molto efficaci

- Stabilisci se anche altre modalità di leadership potrebbero essere attualmente utili da adottare o migliori

La domanda a cui rispondere è infatti un'altra: "Ho fatto proprio tutto quello che era in mio potere di fare, con la necessaria scrupolosità e tempestività?"

Quando la risposta è affermativa significa che si è accettato pienamente l'incarico ricevuto, arbitrare una determinata partita, che lo si condivideva, che si era stati motivati a portarlo a termine nel modo migliore. Difficilmente ci si percepirà in questo modo se qualcuno di questi elementi viene a mancare. Qualora non si condivideva o non si accettava pienamente l'incarico ricevuto, perché ad esempio si pensava di potere arbitrare una partita più importante, sarà più difficile trovare le motivazioni per arbitrare ugualmente bene.

Un arbitro che si assume la responsabilità dei risultati delle sue prestazioni e che ha arbitrato male, non si giustifica pensando: "...e chi si aspettava che su 2 set a 0 per i padroni di casa, il risultato finale sarebbe stato 3 a 2 per gli ospiti; proprio a me doveva capitare una situazione così improbabile" ma "ho sbagliato perché sul punteggio di 2 set a 0 mi sono rilassato pensando che sarebbe finita 3 a 0 e così mi sono distratto pensando che in pochi minuti la partita sarebbe finita". Nel primo caso l'arbitro ritiene di non essere responsabile dei suoi, perché la causa è rappresentata dall'eccezionalità della situazione. Di conseguenza non sarà orientato a modificare questo suo atteggiamento, perché i suoi errori sono stati determinati da fattori casuali (l'eccezionalità della situazione) che difficilmente si ripeteranno. La seconda spiegazione è, invece, più specifica e partendo da questa valutazione può stabilire come agire diversamente sino dalla prossima partita.

Quali competenze allenare nell'arbitro

Per allenarsi a migliorare le proprie competenze è necessario identificare le abilità che dovrebbero essere patrimonio di ogni arbitro e sulla base di queste identificare i propri punti di forza e di debolezza. Per realizzare questo processo ci si può servire di uno strumento di valutazione che è il *Test of Attentional and Interpersonal Style* di Nideffer (per una più recente informazione vedi Nideffer e Sagal, 2001) che consente di evidenziare sei competenze principali, articolate a sua volta in successive abilità specifiche. Servirsi di un questionario consente allo psicologo di avere

informazioni standardizzate sulla persona e di poter utilizzare i risultati così ottenuti per formulare delle ipotesi sull'individuo, da discutere in seguito con l'allenatore.

Le competenze così identificate sono le seguenti:

La gestione di sé

Analizziamo, quindi, le competenze che un arbitro dovrebbe sviluppare per soddisfare le esigenze poste dall'arbitraggio. Fra queste competenze ne sono state identificate alcune di base, riguardanti la gestione di se stessi e la gestione del ruolo arbitrale.

Per quanto riguarda la prima, la gestione di sé si riferisce alla fiducia, all'impegno e all'orientamento al miglioramento, tre competenze che sono tra loro estremamente correlate. Infatti, la fiducia si basa sulla convinzione che tramite l'impegno si possono affrontare con successo anche le situazioni più difficili e i risultati positivi ottenuti spingono le persone a mantenere vivo in loro questo processo di automiglioramento.

La gestione del ruolo arbitrale

L'altra classe di abilità di base riguarda invece la competenza nel saper gestire il proprio ruolo. Gli aspetti più significativi di cui si compone comprendono il pensiero strategico, il saper decidere, il saper rappresentare l'organizzazione arbitrale di cui si è parte e i valori etici riguardanti la sportività. Il pensiero strategico non è un'abilità ad appannaggio solo delle squadre o degli allenatori ma riguarda anche l'arbitro. Questa forma di pensiero consente di predire lo sviluppo della propria carriera arbitrale a breve-medio termine e di mantenere la focalizzazione sullo sviluppo della propria carriera. Saper rappresentare l'organizzazione sportiva è un'altra componente essenziale, infatti è tramite i suoi componenti che il mondo arbitrale realizza i suoi obiettivi. Non è un compito affatto burocratico bensì dinamico poiché richiede una stretta interazione fra l'arbitro e le organizzazioni sportive, al fine di fornire un'immagine esterna del giudice di gara che sia accettata e affidabile.

Decidere, assumendosi la totale responsabilità degli esiti futuri è quanto viene richiesto agli arbitri, che devono consentire lo svolgimento corretto delle partite e dei campionati. Infine, saper trasmettere i valori etici dello sport è diventato sempre più un aspetto fondamentale per tutti gli operatori sportivi, per cui anche l'arbitro con il suo comportamento deve assicurare che la sua integrità morale non sia mai messa in discussione.

La gestione delle informazioni

La capacità di gestire molte informazioni in tempi molto brevi è una dimensione importante per un arbitro di pallavolo. Abitualmente le persone dotate di questo tipo di competenza imparano rapidamente dalle situazioni e sono in grado di analizzare più stimoli nello stesso tempo. Agiscono, infatti, come dei giocolieri che gestiscono molte palle contemporaneamente. L'information processing consiste proprio nel saper mantenere l'attenzione su più stimoli, distinguendo tra informazioni necessarie e superflue. Per questi individui i compiti sfidanti non rappresentano mai un problema, anzi li ricercano perché le situazioni di routine o quelle troppo semplici da affrontare li annoiano.

Un'altra componente essenziale per comprendere quello che accade in campo riguarda la comprensione degli stati d'animo delle squadre con cui si entra in contatto. Quest'ultimo aspetto è molto rilevante nelle situazioni di forte pressione/tensione dovute all'importanza della partita o alla fase di gioco. In queste situazioni la consapevolezza da parte dell'arbitro dello stato d'animo o dell'umore dei giocatori rivela come vivono quei determinati momenti. È importante raccogliere queste informazioni al fine di decidere quali interventi dovranno essere messi in campo per ridurre sul nascere, ad esempio, atteggiamenti troppo aggressivi dei giocatori più rappresentativi delle squadre messi appositamente in atto per intimidire l'arbitro. Seguendo questo approccio il giudice di gara si troverà ad essere costantemente orientato alla soluzione di questi problemi. In effetti non avrà troppo tempo per chiedersi "Perché fanno così? Cosa vogliono ottenere", piuttosto dovrà agire con rapidità ed efficacia, cambiando il *perché* in *cosa*, domandandosi: "Cosa devo fare per bloccare immediatamente queste provocazioni?"

La gestione dello stress

Ottimisti, tesi, soddisfatti e determinati o pessimisti, insoddisfatti, insicuri e stanchi. Non c'è alcun dubbio che dovendo scegliere quale condizione psicologica vivere fra queste due sceglieremmo la prima. Ora la questione è la seguente "Come mantenere questo atteggiamento nei momenti di stress, quando non si è soddisfatti del proprio arbitraggio? Quando si è sottoposti a critiche da parte degli osservatori?" In realtà solo chi sta seduto in poltrona non corre il rischio di sbagliare, ma già nel momento in cui ci alziamo cominciamo a correre qualcuno, inizialmente minimi ma che aumentano man mano si accrescono le nostre aspettative e l'ampiezza della nostra area di azione. Obiettivo primario nella gestione dello stress è di accettare le nostre reazioni, siano esse di paura, di rabbia o d'impotenza, tutti le provano e non si deve nascondersene. Ciò che differenzia un individuo che le gestisce da un altro che le subisce consiste nel modo di fronteggiare le situazioni che percepisce come stressanti. È abbastanza evidente che i rivolgimenti che in questi anni sono in atto,

e non solo nel mondo sportivo, richiedono individui capaci di guidare se stessi attuando non solo strategie efficaci ma anche tenendo se stessi all'interno di un continuo processo di miglioramento. Talvolta si pensa: “Come faccio a mostrarmi convinto che ce la farò a uscire da questa crisi, se sono il primo a non crederci?” Nello sport si dice che se quando entri in campo non sei convinto che hai tutto quanto ti serve per riuscire a raggiungere il tuo obiettivo, è quasi sicuro che non lo raggiungerai. E’ come dire ai propri avversari: “Tenete oggi vi regaliamo un po’ della nostra convinzione di vincere, noi preferiamo restare insicuri.”

Cosa deve sapere fare l'arbitro che ha deciso di gestire con efficacia le sue paure? Deve dotarsi di una routine preparata che gli consenta di entrare in campo sentendosi pronto a gestire quell'evento sportivo. Ha imparato certamente con l'esperienza ma anche acquisendo delle tecniche di rilassamento e di recupero dell'energia psicologica spesa durante ogni set, guardando i video delle partite di altri colleghi più bravi e provando a mettersi nei loro panni, sapendo dove orientare la propria attenzione mantenendo un dialogo positivo con se stessi e sviluppando una comunicazione corretta con le squadre.

La gestione dei rapporti interpersonali

Strettamente collegata alla capacità di gestione dello stress è la competenza nello stabilire rapporti interpersonali efficaci. Saper comunicare è una componente necessaria dell'arbitraggio. La questione essenziale riguarda, pertanto, la modulazione della comunicazione interpersonale: quando ascoltare e come essere direttivi, quando mostrarsi aperti alle osservazioni e quando invece convergere rapidamente su una soluzione; quando accettare le valutazioni di un osservatore e quando avere con lui un confronto anche duro.

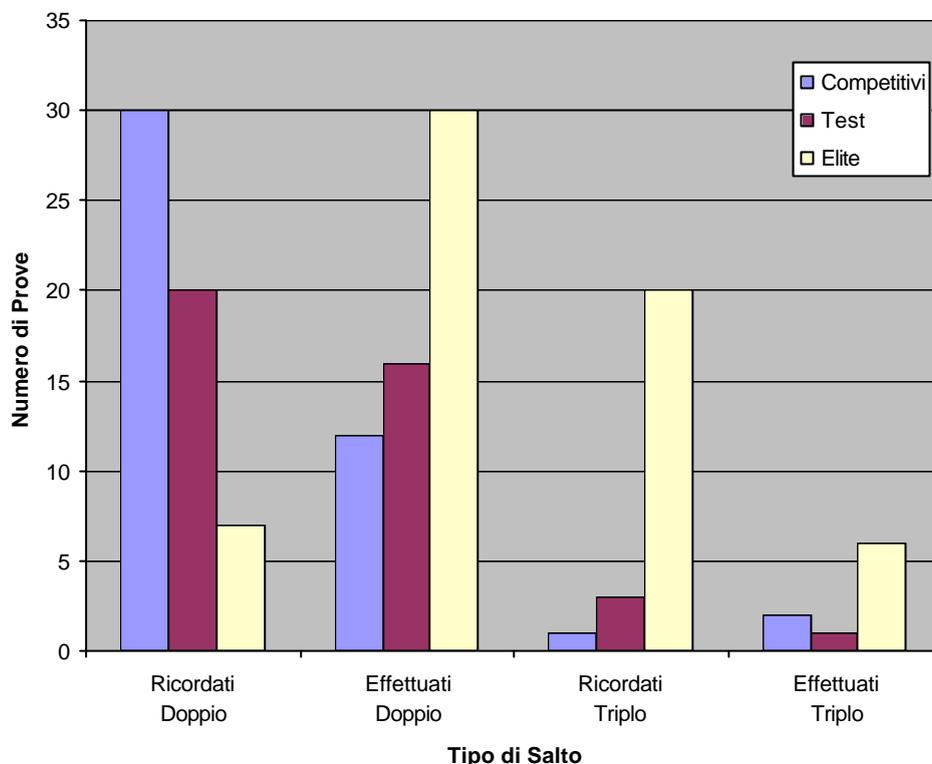
La gestione del tempo

Una buona gestione del tempo richiede l'uso di quelle abilità analitiche necessarie a stabilire priorità fra i compiti e a identificare le proprie responsabilità. Ad esempio, la metodologia dell'allenamento potrebbe anche essere considerata come l'arte di saper organizzare il tempo al fine di permettere l'acquisizione e il miglioramento continuo delle abilità che servono a determinare prestazioni efficaci. La questione di come viene gestito il tempo è centrale nell'allenamento e, in particolare, diventa prioritario per l'arbitro avere la consapevolezza di cosa fa realmente sia quando si allena che durante la partita. Poche indagini hanno misurato su cosa e come le persone si addestrano. Questo tipo di analisi è stato chiamato “microstruttura della pratica” e in diversi studi (Starkes, 2000) sono stati studiati essenzialmente solo atleti, riscontrando correlazioni negative fra ciò che è considerato da loro come maggiormente rilevante e ciò che è stato realmente effettuato.

Ad esempio, uno studio (Deakin, Starkes, e Allard, 1998) ha esaminato atleti di élite, gruppi competitivi e atleti di livello amatoriale praticanti pattinaggio artistico, per determinare quali elementi dell'allenamento sono riportati come più importanti vs quelli che sono realmente più effettuati. E' stata riscontrata una relazione significativa negativa fra il ricordo degli atleti di ciò che è più importante per l'allenamento e ciò che realmente avevano fatto. Inoltre, è stato riscontrato che nel pattinaggio artistico la quantità di tempo attivo che veniva spesa poteva differire significativamente in base al livello di abilità dell'atleta. I membri del gruppo di élite (squadra nazionale) spendevano il 68,4% del tempo lavorando sui salti mentre i pattinatori di livello competitivo il 59,3% e quelli di livello ricreativo il 42,9%. "In termini di quantità di tempo speso attivamente nell'allenamento c'è molto tempo perso, Questo ha implicazioni importanti nello studio dell'allenamento. Quando gli atleti o i musicisti ricordano retrospettivamente che s'impegnano per un'ora al giorno, quanto tempo è realmente speso nella pratica intenzionale? I tempi ricordati dai pattinatori esperti sono probabilmente più vicini al reale, rispetto a quelli ricordati dagli atleti meno esperti. Questo suggerisce anche che le valutazioni effettuate dai meno esperti comportano un certo grado di sovrastima. In altri sport, come la lotta e l'hockey su ghiaccio, il tempo perso è significativo ma non sembra influenzato dal variare dei livelli di abilità. Analisi preliminari hanno anche messo in luce che mentre i pattinatori considerano certi nuovi salti come critici per l'allenamento e per il successo della prestazione, la maggioranza del tempo di allenamento veniva spesa nell'effettuare salti che erano già stati ben imparati. I pattinatori sovrastimavano anche la loro costanza nell'effettuare con successo i salti e, ... sovrastimavano il numero di salti che effettuavano durante l'allenamento" (Starkes, 2000, Figura 1).

Inserire la Figura 1

Figura 1- Relazione fra i salti effettuati vs ricordati per allenamento da atleti del pattinaggio artistico di elite, competitivi e test (Deakin, Starkes, e Allard, 1998, modificato).



Come si realizza un programma di coaching

Il programma si articola in quattro parti: definizione del piano di autosviluppo, attuazione del programma di azione formulato, valutazione dei risultati raggiunti e follow-up finale.

La definizione del piano di autosviluppo personale viene realizzata in due fasi. La prima comporta l'illustrazione dei risultati emersi dal *Test of Attentional and Interpersonal Style* e la formulazione di un Piano di Autosviluppo Personale centrato sui punti seguenti:

- Descrizione delle principali aree di miglioramento scelte dall'arbitro
- Descrizione di quali sono le cause che hanno determinato uno sviluppo limitato o insoddisfacente in questi ambiti
- Descrizione di quali sono le situazioni specifiche che con più probabilità contribuiscono a mantenere queste difficoltà/limitazioni
- Identificazione di quali sono le abilità che vuole sviluppare per superare queste difficoltà

- Identificazione di quali sono i parametri che vuole usare per valutare il proprio miglioramento
- Identificazione delle azioni che vuole effettuare per migliorare queste competenze
- Identificazione di chi potrebbe fornirgli un supporto esterno di fiducia con cui confrontarsi e verificare se il suo comportamento sta cambiando

Nel successivo incontro s'identifica un obiettivo specifico di miglioramento e si formula un Piano di Azione. Questo riprende quanto descritto nel foglio relativo al Piano di Autosviluppo Personale ma molto più operativo. Partendo da un obiettivo di miglioramento specifico l'arbitro individua e descrive per punti come abitualmente agisce e quali risultati ha ottenuto che sono per lui negativi. Giunto a questo punto stabilisce, insieme al consulente, quali sono le azioni che intende intraprendere per cambiare questa situazione quali sono i risultati che si aspetta di ottenere. Questa incontro conduce alla definizione di un piano di azione così come è riportato nell'esempio del **BOX 2** che riporta il caso di un arbitro che vuole migliorare la sua abilità nell'essere diretto con gli atleti. A seconda delle esigenze del giudice di gara possono essere attuati anche due piani di azione nello stesso periodo.

A questi primi due incontri ne seguono altri quattro con una cadenza mensile che servono a monitorare questo processo di autosviluppo personale. A questi segue un incontro a distanza di due mesi da quello finale e il cui scopo è di fornire una valutazione del percorso effettuato sino a quel momento, ma pure di sostenere la motivazione personale a non arrestare questo processo di automiglioramento che deve diventare parte integrante della professionalità dell'arbitro. Infine a distanza di altri quattro mesi viene effettuato un incontro di follow-up che serve a rinforzare ulteriormente quanto è stato svolto sino a quel momento, confrontandosi sugli ostacoli che si sono presentati, fornendo una prospettiva ulteriore a questo processo dinamico e continuo di affinamento di se stessi.

BOX 2

PIANO DI AZIONE

Carlo Rossi

OBIETTIVO: Imparare ad esprimere le proprie decisioni arbitrali in maniera più convinta e più rapida

ABITUALMENTE

- Per evitare il giudizio dei giocatori s'impegna a mantenere una buona relazione anche quando non è il caso
- E' troppo orientato a ricercare il consenso sulle sue decisioni

Effetti:

- Difficoltà a esprimere opinioni in maniera diretta, soprattutto quando impattano quei giocatori che si dimostrano aggressivi verso di lui
- Difficoltà a restare fiducioso durante la partita

AZIONI

- Essere consapevole che decidere è parte essenziale dell'arbitraggio e non comporta un giudizio sul giocatore come persona ma riguarda solo ed esclusivamente le sue azioni:

Cosa va

Cosa non va

- Ripensare alle valutazioni fornite dagli osservatori o da altre persone esperte del mondo arbitrale. Scriverle su un quaderno, riportare anche cosa avrebbe dovuto fare di diverso. Per sapere come può migliorare può sempre servirsi dell'aiuto di altri più esperti.
- Essere consapevole di cosa ha sbagliato in quelle situazioni in cui si è dimostrato indeciso e stabilire se per cambiare atteggiamento dovrebbe: alzare il volume della sua voce quando parla con i giocatori, servirsi solo di frasi brevi e affermative, dimostrare convinzione nella gestualità tecnica o altro ancora
- Stabilire come diventare più competente nella lettura rapida del gioco: andare alle partite e osservarle mettendosi sugli spalti ma dietro l'arbitro e simulare mentalmente di essere sul seggiolone o di fare il secondo e di prendere le decisioni
- Riconoscere che per l'arbitro comunicare direttamente comporta:
 1. Prendere decisioni in maniera rapida e convinta: è quanto i giocatori si aspettano
 2. Essere specifici e brevi nel fornire eventuali spiegazioni sia prima-durante-dopo la partita
 3. Esprimere valutazioni sulla regolarità delle azioni in campo e non sulle persone
 4. Servirsi solo dei dati indispensabili a sostenere le decisioni prese, senza parlare troppoEsercitati in queste attività e riporta sullo stesso quaderno dopo la partita quanto sei stato diretto, le difficoltà che hai incontrato e le reazioni delle squadre

EFFETTO ATTESO

- Aumento della sicurezza nel ruolo e in particolare nell'esprimersi in maniera diretta e convinta con le squadre

Bibliografia

Cei, A. (1998). *Psicologia dello sport*. Bologna: Il Mulino.

Deakin, J.M., Starkes, J.L., e Allard, F. (1998). *The microstructure of practice in sport*. Sport Canada Technical Report.

Nideffer, R.M., e Sagal, M.S. (2001). *Assessment in sport psychology*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Salmela, J. (1996). *Great job coach: Getting the edge from proven winners*. Ottawa: Potentium.

Starkes, J.L. (2000). The road of expertise: Is practice the only determinant? *International Journal of Sport Psychology*, 31, 431-451.

Whitmore, J. (2002, 3°ediz.). *Coaching for performance*. London: Brealey.

.