

# COMPETERE O COOPERARE? IL COACHING UMANISTICO A SERVIZIO E BENEFICIO DELLA PERSONA E DELL'ATLETA

L. LEONE

*Coaching Umanistico; professionista disciplinata dalla legge 4/2013*

## RIASSUNTO

Lo sport è *competizione*: competere è la natura stessa dello sport agonistico svolto a livello professionale. Sono tanti gli atleti che la vivono male, al punto da compromettere performance e risultato. Che caratteristiche ha l'atleta che scende in campo sperando che il proprio avversario dia il meglio di sé? Vivere bene la competizione può voler dire conoscere e apprendere a *cooperare*, con l'avversario fuori e con quello interno. Quello che può sembrare un paradosso, è posto come un principio fondamentale a supporto della realizzazione massima di ciascun atleta e di ciascuna squadra: *cooperare* può voler dire conoscere e maturare quella forza caratteriale e umana che vuole affrontare l'avversario migliore. Vincere acquisisce un nuovo significato. Vuol dire anche nutrire una motivazione per la propria attività sportiva che sia esprimere in pieno le proprie capacità. L'allenamento alla cooperazione non è una semplice applicazione di tecniche, non riguarda la singola performance: è un lavoro che rivoluziona la propria visione di sé e dello sport, attraverso la ricerca, la scoperta e l'allenamento delle proprie potenzialità e che va a beneficio della durata della vita sportiva dell'atleta. Il Coaching Umanistico offre all'atleta e alla squadra un percorso che rivoluziona e consolida motivazioni, obiettivi e lo stesso modo di pensare lo sport: un'occasione per dare il meglio di se stessi, e *vincere* sempre.

**Parole chiave:** Competizione · Cooperazione · Motivazione · Coaching Umanistico

## ABSTRACT

*Sport is competition: to compete is the very same nature of sport when played at a competitive professional level. Many athletes take it badly; to the point that their performances and results are compromised. Who is the athlete joining the fray with the hope to front its rival at his best? To live the competition well means to learn and comprehend how to cooperate, with the outer as well as the inner rival. What can seem a paradox is an essential principle supporting the best athlete's and team's self-determination: to cooperate means to know and to develop those character and human strengths that allow the subject to front the strongest and most fit rival. Winning acquires a new meaning. It also means to nurture a type of motivation to the sport activity making the athlete able to fully express his or her competence. Training for cooperation is not a simple implementation of techniques; it does not only concern the single performance; it becomes the effort in changing one's vision of self and of sport, through the search, discovery and training of one's signature character strengths, thus advantaging the duration of the athlete's sport life. Humanistic Coaching offers an athlete and a team a revolutionary path to motivation and goals reinforcement as well as to a new way of thinking about sport: the occasion for expressing the best of oneself, that is being always a winner.*

**Keywords:** Competition · Cooperation · Motivation · Humanistic Coaching

## LO SPORT È COMPETIZIONE

Lo sport è competizione. Il termine *competizione* è utilizzato come sinonimo di *gara* o *prestazione* sportiva: *competere* è la natura stessa dello sport svolto a livello professionale, che nulla ha a che vedere con il gioco<sup>1</sup>.

Lo sport è competizione al punto che le tecniche per l'allenamento mentale che affiancano quelle dell'allenamento fisico sono per gran parte sviluppate con lo scopo di gestire lo stress che ne deriva (Mamassis, Doganis 2004; Martens et al 1995). Affrontare l'*avversario* sul campo senza che la competitività incida negativamente sul gesto atletico o sullo *scontro*; gestire l'ansia pre-gara; allenare la mente per essere sufficientemente rilassati e concentrati, così da esprimere al massimo i risultati dell'allenamento fisico (Penati 2015).

## COSA VUOL DIRE COMPETERE?

Ma cosa vuol dire veramente *competere*? Anche la lingua, come tutte le cose, cambia nel tempo. Può succedere che il significato di una parola nel tempo si allontani radicalmente da quello che la parola aveva quando è nata, oppure se ne affianca un altro, opposto. A titolo di esempio, si consideri la parola *meschino* (in origine *povero*; successivamente *brutto*, *senza dignità*), o *sbarrare* (in origine *aprire*; poi, *bloccare*, *impedire l'accesso*); è anche il caso di *competere*. L'etimologia della parola è: *andare insieme verso*<sup>2</sup>. Il prefisso *cum* vuol dire *insieme*: indica l'unione, la tendenza a *unirsi*; *petere* è *l'andare verso*, il *tendere*. *Andare insieme verso* si avvicina molto – per non dire coincide – con la definizione di *cooperazione*.

Partendo dal significato etimologico di *competere* allora, si può dire che, quando si compete in una maratona, *si va insieme agli altri* maratoneti verso il traguardo dei 42,195 chilometri? E se si compete in una partita di tennis o su un campo di calcio? Parrebbe conveniente farlo.

Agassi lo fa capire chiaramente nel racconto della sua vita sportiva (Agassi 2011): il livello di ansia da competizione, vissuto da uno dei più acclamati e controversi tennisti del mondo è stato devastante per lui, ma anche trasformato – alla fine – in motivazione all'eccellenza e alla consapevolezza di sé. L'avversario è diventato la sua migliore occasione per superare i suoi limiti e dare il meglio. Insomma Agassi scrive un libro per far vedere quello che un atleta *non* dovrebbe fare, o non vorrebbe vivere. È solo grazie a un avversario forte e competente che si può migliorare: la medaglia bisogna *sudarsela*, se ci si vuole sentire autenticamente felici; per diventare il meglio di se stessi si deve sperare in ogni match che l'avversario sia il migliore, e al top della sua forma. Questo equivale a vivere *bene* la competizione. In alcuni passaggi, anche la storia sportiva di Mike Tyson (Tyson 2013) esprime questo sano principio legato ad essa: quando si racconta, se ciò che racconta è reale, la ricerca di una autentica forza e determinazione personale traspaiono, pur circondate e impossibilitate a esprimersi pienamente per via del disagio che l'uomo vive e ha vissuto nel corso della sua vita.

Che la competizione non corrisponda più a un significato originario è un fatto piuttosto antico oltre che evidente in contesti diversi. Nello sport agonistico, ciò che si vive in gara, durante una competizione *vissuta bene*, dà la spinta che determina quel risultato in più, fa la differenza con l'allenamento; è tutto (Chatzisarantis, Hagger 2007). Scrive Weineck: «negli atleti di vertice, la situazione di stress della gara e lo stato di flow che essa produce consentono di utilizzare le riserve nascoste dell'organismo e della mente, permettendo così di raggiungere o superare i limiti individuali della capacità di prestazione» (2009: 7). Allo stesso tempo la competizione *vissuta male* durante una prestazione sportiva la condiziona negativamente, soprattutto perché incide sul livello di fiducia di sé e di percezione della sicurezza che l'atleta ha durante la preparazione e in gara (Hays et al. 2009; Hanton et al. 2004).

<sup>1</sup> Gli unici a saper giocare come nello sport professionale sono i bambini: i bambini quando giocano, giocano seriamente; l'emotività in ballo somiglia molto, per intensità, a quella degli sportivi professionisti. Ciò che differisce, o almeno dovrebbe differire, è la facoltà che l'adulto ha di gestire quella emotività.

<sup>2</sup> Cortelazzo M., Zolli P., *Il nuovo Etimologico*, Zanichelli ed. 1999.

Le pressioni che un atleta deve sostenere sul piano della competizione non sono soltanto quelle costruite nel tempo nelle relazioni familiari, scolastiche, con il trainer, e via dicendo; sono anche pressioni derivanti da una coscienza storica e collettiva, dalla cultura e dal suo passato: lo sport nasce dalla guerra (Roma 2017), e della guerra trascina con sé non soltanto il lessico – *avversario, sfida, vincere, sconfitta, vittoria, conquista* – ma anche i significati più reconditi: essere in gara può voler significare, ancora, concorrere per delle risorse che sono limitate e, al limite, per la propria stessa vita. Nessuno dei termini appena elencati facilita l'impresa del vivere la competizione nei termini della cooperazione; per questo è e sarà necessaria una rivoluzione culturale.

Per alcuni, competere può corrispondere a *eliminare il rivale*. Si immagini un dialogo interno di questo tipo: *esiste una risorsa limitata, soltanto uno di noi può accaparrarsela, ti faccio paura, o ti elimino, così la risorsa è mia*<sup>3</sup>. Questo dialogo interno può produrre effetti sul piano dei comportamenti e delle emozioni; è un dialogo che agisce al di sotto del livello di coscienza e non riguarda soltanto l'ambito sportivo, così come teorizzato e descritto dalla psicologia cognitivo- evolucionistica<sup>4</sup>. Se è chiaro a tutti che *perdere* non vuol dire *morire*, la *motivazione alla competizione* – ovvero il *sistema motivazionale interpersonale competitivo o agonistico*<sup>5</sup> – non solo è inconscia, ma ha

come scopo quello di ottenere dall'avversario un segnale di resa per affermare il proprio potere, così da regolare, all'interno di un gruppo, il diritto prioritario di accesso alle risorse. Tutto questo nello sport non serve. Tanto più che le emozioni collegate a questo sistema non sono mai emozioni piacevoli. Possono essere: la paura da giudizio, seguita dalla vergogna e dall'umiliazione, dalla tristezza da sconfitta o anche dall'invidia; la collera, che nel vincitore è seguita da sentimenti di superiorità e disprezzo per lo sconfitto. Come per gli altri mammiferi, quindi, esiste anche nell'uomo una motivazione interiore e inconscia – alla quale è stata attribuita la categoria di *agonistica/competitiva* – utile a garantirsi potere e risorse.

La competizione, così definita e come tendenza innata e inconscia di ogni individuo, ha poco a che vedere con quella necessaria e auspicata nello sport. Eppure, segnali simili a quelli appena descritti se ne vedono anche nei campi, e tra gli atleti.

## È POSSIBILE COOPERARE IN UNA COMPETIZIONE?

Il *sistema motivazionale cooperativo*, anch'esso inconscio, è un altro dei sistemi motivazionali interpersonali<sup>6</sup>, ovvero di quei processi mentali che si attivano in funzione di specifici obietti-

<sup>3</sup> Si pensi al modo in cui alcune imprese concorrono sul mercato privato ma anche pubblico, avendo come obiettivo la crescita indiscriminata di utile e l'eliminazione dei competitors, piuttosto che l'offerta di beni o servizi *utili* alla collettività; oppure ai bambini di certi contesti scolastici (sempre più numerosi) che concorrono per il voto più alto, piuttosto che cooperare alla costruzione del sapere e del saper fare che avviene proprio grazie e per mezzo della relazione.

<sup>4</sup> La prospettiva cognitivo-evolucionistica è una versione del cognitivismo che coniuga lo studio dei rapporti tra emozione e cognizione con i principi dell'evoluzionismo e i dati dell'etologia. (Liotti 2014: 19). «L'ipotesi centrale della psicologia evoluzionistica è che sia possibile migliorare le conoscenze sulla mente umana comprendendo i processi che nel corso della filogenesi ne hanno modellato l'architettura. [...]. Obiettivo principale è individuare quei meccanismi, chiamati *adattamenti psicologici*, sviluppati dall'essere umano nel corso della sua evoluzione per far fronte alle pressioni selettive. Ipotizzare l'esistenza di una natura umana universale non significa sottovalutare l'infinita variabilità di manifestazioni comportamentali e culturali di cui è capace l'uomo; significa sottolineare come alla base di queste infinite manifestazioni sia possibile riconoscere l'opera di un numero finito di meccanismi psicologici che sono patrimonio comune di tutti gli individui della nostra specie. [...]. Non è il *comportamento* umano ad essere spiegato nei termini della selezione naturale (ipotesi della sociobiologia) bensì i *meccanismi psicologici*, anello di congiunzione tra biologia e comportamento» (Adenzato 2006: XII-XIII).

<sup>5</sup> Un *Sistema Motivazionale* è un processo mentale che regola un particolare genere di condotta e i relativi stati interni (emozioni o sensazioni corporee) in vista di una specifica meta (Liotti 2014: 19). I *Sistemi Motivazionali Interpersonali (SMI)* regolano la comunicazione tra i membri del gruppo sociale in tutte le specie animali (prevalentemente uccelli e mammiferi) capaci di riconoscimento durevole fra conspecifici interagenti (Liotti 2014: 20). Quello competitivo è uno degli *SMI*.

<sup>6</sup> I Sistemi Motivazionali Interpersonali sono i seguenti: di accudimento/attaccamento (lo scopo è ricevere o dare protezione e sicurezza); sessuale (lo scopo è la creazione di una coppia sessuale stabile); competitivo (lo scopo è ottenere un segnale di resa), cooperativo (lo scopo è conseguire un obiettivo comune). Affermare che quello *cooperativo* sia l'unico che abbia senso tra soggetti adulti, si basa sulla considerazione che lo scopo dell'interazione, in una competizione sportiva, non può che essere quello di cooperare affinché ciascun atleta dia il massimo di sé. Come si usa dire, cooperare affinché *vinca il migliore*: è vivere al meglio la *competizione*.

vi all'interno dello scambio tra soggetti. Esso è favorito dalla convinzione che per raggiungere un obiettivo o accedere a una risorsa, che non è percepita come limitata, l'unire le forze dia maggiori probabilità di raggiungerlo rispetto all'agire da soli. Le emozioni associate al *SMI* cooperativo sono estremamente piacevoli e favorevoli all'azione: gioia da condivisione, fiducia, amore amicale<sup>7</sup>. Cooperare in una competizione, in questi termini, diventa auspicabile. Da un lato il sistema motivazionale competitivo è disfunzionale nello sport come altrove; dall'altro cooperare, che equivarrebbe a vivere bene la competizione, consentirebbe di ottenere il massimo della performance e dei risultati. Ciò interessa allo stesso modo il maratoneta o il tennista, ed è ancora più delicato in una squadra: la cooperazione riguarda ogni relazione con l'altro, ma come si vedrà più avanti, in primo luogo quella con se stessi.

Se ci si stia chiedendo se abbia senso pensare alle risorse come limitate oppure no, qui la questione è, come già scritto, un fatto di percezione o convinzione personale piuttosto che un dato oggettivo. C'è chi vive nella piena fiducia di trovare nel mondo tutto ciò di cui ha bisogno, pur avendo appena appena perso il lavoro o avendo pochissimo a disposizione per vivere, per esempio; chi invece con l'ansia costante che tutto possa essergli sottratto da un momento all'altro, anche si trattasse del figlio di un re o del ricco imprenditore.

Il sistema cooperativo (così come quello competitivo sopra descritto, e come tutti gli *SMI*), attivandosi disinnescando gli altri: i sistemi motivazionali che regolano gli scambi tra soggetti si attivano una alla volta. Si deve allora affermare che non sia possibile cooperare e competere contemporaneamente, almeno non nei termini dei processi mentali che si attivano come appena descritto. Come favorire allora l'attivazione del sistema cooperativo in una competizione? Quello che si è definito *innesco*, o *attivazione*, avviene nella relazione con l'altro (per questo si parla di motivazioni *interpersonali*) durante e per via dello scambio, senza che i due conspecifici in relazione ne abbiano immediata consapevolezza. Se si è in

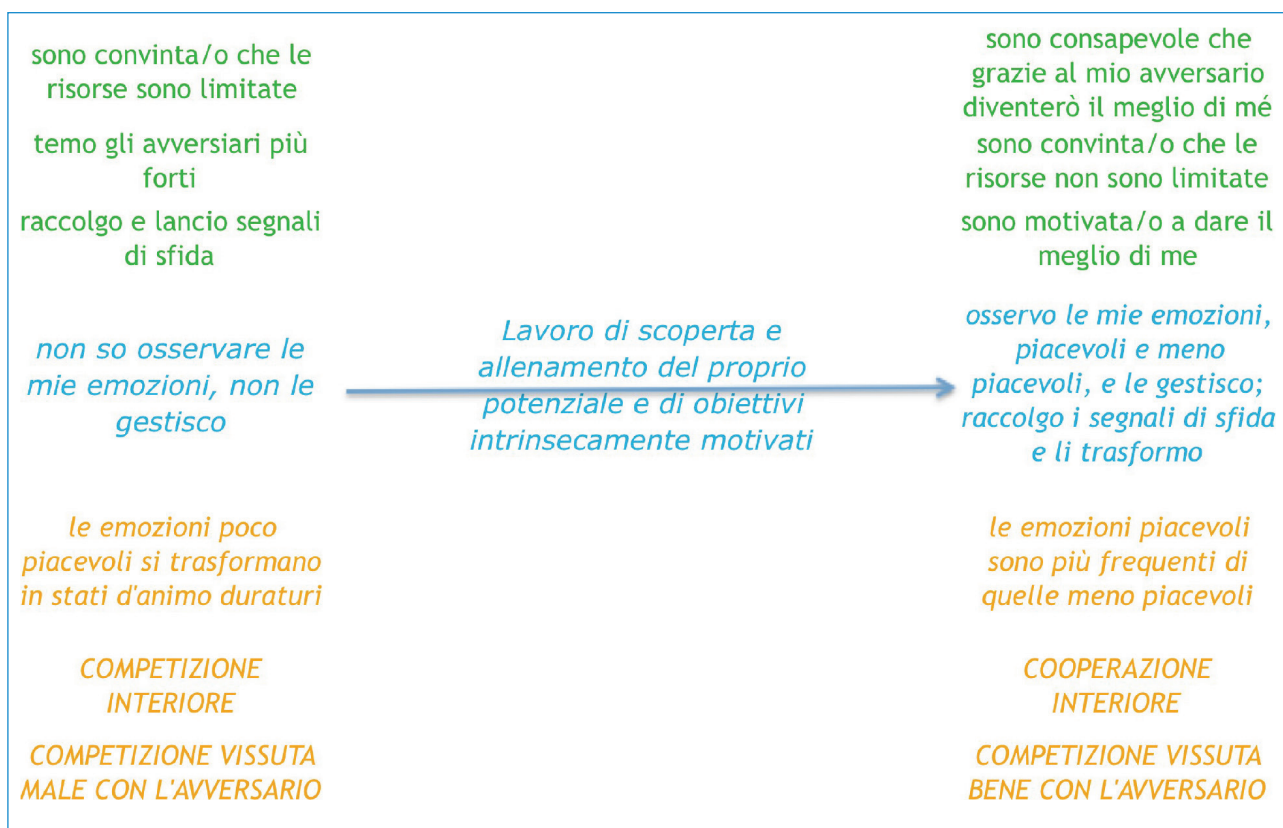
un campo di tennis e l'avversario lancia segnali di sfida, è probabile che nell'atleta si attivi la motivazione a *competere* e i suoi comportamenti diventino quelli di chi vuole vedere l'avversario arrendersi. (Si provi a pensare a tutte quelle scene del quotidiano in cui qualcosa di simile è avvenuto: nel traffico, in coda al supermercato, in una riunione, osservando gli adolescenti). Se non è possibile controllare l'attivazione della competizione, sarà almeno possibile favorire l'attivazione della cooperazione attraverso la consapevolezza e gestione della attivazione competitiva.

La possibilità di cooperare in una competizione sportiva è insita nell'espansione della nostra coscienza. L'essere consapevoli permette scelte cosce; una mente consapevole può scegliere intenzionalmente come plasmare il funzionamento neurale e relazionale (Siegel 2013: 37). La capacità dell'essere umano di riconoscere e gestire le proprie emozioni, collegandole ai significati di cui sono portatrici, può facilitare il riconoscimento delle proprie *motivazioni* e, in ultima istanza, permettere la loro regolazione. Ciò, oltre ad una questione di allenamento, comporta anche un cambio di paradigma e di convinzione; comporta una scelta nel sistema di valori del soggetto. La consapevolezza cioè dovrà agire a ridosso della gara, ma anche lungo la vita sportiva dell'atleta che vuole crescere, perseverare nella sua passione, dare il meglio di sé.

Sul campo, ciò deve avvenire in tempi estremamente rapidi; quindi occorre sia ben allenato. Se è vero che un *vero* atleta desidera vincere nell'espressione massima della sua prestazione e di fronte a un avversario forte che non si è arreso fino alla fine, nella piena gestione della propria emotività, ciò che accade in campo è che non vuole sentire quelle sensazioni brutte *troppo a lungo*, perché risulterebbero disfunzionali per un buon match.

Nella Figura 1 si è provato a riassumere ciò che accade a ciascuno soggetto, nella relazione con l'altro, in termini della *competizione* così come descritta fino a qui. Innanzitutto, il prospetto è un continuum perché tale è la consapevolezza e il percorso personale di crescita. All'estrema sini-

<sup>7</sup> Emozioni non piacevoli si vivono qualora la cooperazione sia interrotta da uno dei soggetti quando agisce trasgredendo o tradendo le regole condivise.



**Fig. 1** - Il processo di crescita della consapevolezza dell'esperienza nella competizione elaborato dall'autore.

stra è descritta la condizione di chi vive male la competizione; a destra chi la vive bene e ne fa occasione di evoluzione personale. Ciò che è descritto al di sopra e al di sotto della linea orizzontale rappresenta invece ciò che è al livello della coscienza e ciò che non lo è. Se l'atleta riconosce nella condizione descritta all'estrema destra del modello come qualcosa di buono per sé e l'altro, allora avrà già a disposizione una serie di risorse per attuarlo; viceversa resterà nella convinzione che si è destinati a farsi guerra sempre.

### **Cosa farne quindi di questa competizione inconscia?**

Gli esseri umani hanno dalla loro un sistema di ordine superiore, quello della motivazione *intersoggettiva* o dei significati: la specie umana si caratterizza per il fatto che per realizzarsi ha bisogno anche di dare un senso alla propria esistenza. Il sistema motivazionale implicato in questa finalità è ciò che nel gergo comune possiamo

definire *razionalità* o, se vogliamo, *coscienza*. Questo sistema, collocato fisicamente nella neo corteccia, si è evoluto con lo scopo di regolare l'attivazione dei sistemi di ordine inferiore e sembra derivare da un potenziamento del sistema cooperativo che ha reso l'uomo capace, fin da fasi precoci della vita extrauterina, di percepire l'altro essere umano come fundamentalmente simile e sé nell'intenzionalità (Liotti 2014: 25). Dall'esercizio di questa capacità, e dalla conseguente condivisione dell'attenzione per gli oggetti e gli eventi del mondo derivano la dimensione squisitamente umana dell'intersoggettività, il linguaggio, la coscienza e la vasta esplorazione congiunta del mondo dei significati che genera le culture umane (Tomasello et al. 2005). Oltre a cercare un senso e dei significati all'esistenza, la capacità riflessiva e auto-riflessiva aiuta l'essere umano, da un lato, a regolare le emozioni; dall'altro a conoscere e consolidare la parte funzionale del carattere. L'ampliamento della propria coscienza è il mezzo dell'allenamento mentale; la



scoperta e l'allenamento del proprio potenziale umano e il raggiungimento di obiettivi di felicità *ecologici* per sé, per il contesto e per la vita, è ciò che il Coaching Umanistico individua in ultima analisi come scopo di ogni percorso<sup>8</sup>.

In un percorso di Coaching Umanistico, Coach e atleta, Coach e squadra, fanno innanzitutto chiarezza sull'obiettivo; allo stesso tempo vanno alla ricerca del potenziale caratteriale e umano che nell'atleta – per ciascun atleta nella squadra e per la squadra – vorrà essere allenato e utilizzato per raggiungere gli obiettivi di realizzazione in armonia con la natura più autentica propria e dell'altro. Attraverso una relazione facilitante e maieutica con il Coach, nell'attuare un piano di azione fatto di esercizi e strumenti di allenamento spesso costruiti ad hoc, gli atleti non acquisiscono soltanto un contenuto (i.e. consapevolezza del proprio potenziale, strategie per l'obiettivo) ma apprendono anche i meccanismi del processo di Coaching: riconoscere il potenziale nell'altro, in un membro della propria squadra o nel rivale o nel trainer, oltre il proprio, è un passo ulteriore verso il vivere bene la competizione. Un percorso di Coaching deve essere un percorso *educativo*, prima ancora che funzionale a un risultato.

## IL COACHING UMANISTICO

Il Coaching può essere genericamente definito un metodo di allenamento del potenziale umano orientato a risultati concreti. La sua nascita è collocata in America negli anni '70, ad opera delle riflessioni di Timothy Gallwey sul gioco del Tennis (Gallwey 1975), e si diffonde un decennio dopo in Europa. La sua applicazione raggiunge diverse sfere della vita, prima tra tutte quella aziendale. Fa quindi il suo ingresso in Italia nel 2002, dove trova un primo ampio riscontro commerciale

nelle aziende, sotto forma di corsi di formazione (Pannitti, Rossi 2012: 11-17).

La revisione del metodo, agita nella necessità di portare il Coaching oltre la tecnica<sup>9</sup> e alla riscoperta della sua identità originaria, è andata alla ricerca delle sue radici filosofiche, tra pensatori, artisti e scienziati e ha portato alla diffusione di una teoria, ampia e più funzionale, definita Coaching Umanistico, la cui definizione in Italia è stata realizzata soprattutto ad opera della Scuola Italiana di Life & Corporate Coaching (SILC).

Il Coaching Umanistico parte da una concezione dell'essere umano, dei gruppi e delle organizzazioni come di entità che possono e che vogliono auto-realizzarsi e auto-trascendere; l'essere umano (o un gruppo) è considerato quindi dotato di potenzialità innate, espresse ma più spesso represses, che se allenate possono diventare poteri, talenti e competenze in grado di cambiare la propria realtà interiore, le proprie relazioni e il contesto stesso. Ciò vuol dire che il professionista del Coaching parte da una situazione di *fiducia aprioristica* del proprio cliente e della realtà in cui è chiamato a operare: ciascun soggetto sano è dotato di potenzialità, che vuole, intenzionalmente, sviluppare (Stanchieri 2018).

Si può quindi dire che il Coaching sia nato grazie agli stimoli provenienti dagli ambiti sportivi da un lato e aziendali dall'altro, pur ponendo le sue radici nella filosofia antica; si è poi consolidato sul piano dei contenuti grazie alla Scienza Psicologica e ai cambi di paradigma avvenuti in seno ad essa: la psicologia Umanista e la Psicologia Positiva avevano già avviato un cambiamento per cui la Scienza potesse servire alla salute e non soltanto più alla malattia. Il modello di autorealizzazione personale di Abraham Maslow (Maslow 1971), così lungimirante e anticipatore rispetto ai tempi in cui fu proposto, ha aperto la strada al più moderno modello di sviluppo psicologico e dello stato di coscienza teo-

<sup>8</sup> Alcuni dei contenuti sul Coaching Umanistico e del Potenziale Umano provengono da appunti non editi dei corsi di approfondimento della Scuola Italiana di Life & Corporate Coaching (<http://www.scuoladicoaching.it/>).

<sup>9</sup> Si è parlato qui, all'inizio e in modo generico, di allenamento mentale. Anche per la stessa professione del Coaching è talvolta utilizzato il termine di Mental Coaching per operare la distinzione tra l'allenamento fisico (sportivo) e quello mentale, appunto. Al di là dei contenuti delle due professioni (il Mental Coach rischia di essere un tecnico senza un punto di vista teorico che lo guidi, e così i suoi interventi), con questo termine si rischia soprattutto di annientare, nuovamente, il lungo lavoro fatto dalla psicologia e dalla filosofia (ma anche da altre scienze) nel ridurre al minimo il dualismo mente-corpo, poco funzionale a un lavoro di evoluzione del proprio sé nella sua completezza e unione con l'altro.

rizzato, per esempio, da Richard Barrett, Coach evoluzionista<sup>10</sup>.

## IL COACHING UMANISTICO PER LO SPORT

Nello sport vivere bene la competizione è importante. La competizione è una delle sfide dell'atleta assieme alle ore di allenamento intenso e prolungato, alla riabilitazione dagli infortuni, all'agonia per la sconfitta (Vallerand et al. 1999: 143). L'atleta ha perciò bisogno di forza sul piano fisico e su quello psicologico. Vivere male la competizione non determina solo una cattiva prestazione, ma vuol dire, nel lungo termine, incidere negativamente sulla *motivazione intrinseca* dell'atleta, che è quella artefice di apprendimento, adattamento e crescita delle competenze (Deci, Ryan 1985). Per ciò che concerne la contingenza della competizione, è chiaro che ciò che accade all'atleta in gara non ha a molto che fare con lo specifico rivale. I rivali sono tanti e diversi, e ciò che si vive male ha poco a che vedere con l'atleta al di là della rete. Si lavora innanzitutto con il rivale, e con l'alleato, esistenti dentro di sé. In uno dei primi libri pubblicati sul Coaching, *The inner game of Tennis* (op. cit.), l'autore Timothy Gallway spiega con semplicità e chiarezza come nel tennis la partita da vincere non sia quella sul campo, piuttosto quella contro il proprio avversario interno. (Agassi deve averlo letto con cura). Il *competere* può essere visto come un'*attitudine* alla prestazione sportiva: determina stati interni e comportamenti; determina parimenti i risultati della prestazione stessa. Tale *attitudine* può essere *giocata* su un piano puramente esterno: della coppa, della ricompensa economica, del riconoscimento sociale, dell'eliminazione dell'altro; oppure, su un piano interiore: del miglioramento di se stessi, del diventare il meglio che si può diventare. Ci si può a questo punto chiedere: se la partita

si gioca col proprio rivale interno, quali sono le *risorse interne* scarse o non sufficienti per vincerla? Intelligenza sociale o curiosità, perseveranza, diligenza, capacità di amare o senso civico, ironia, coraggio, speranza: tanto per citarne alcune, ecco parte delle 24 potenzialità (Seligman, Peterson 2004) su cui il Coach Umanista lavora assieme al cliente/atleta, alla scoperta di quelle caratterizzanti e con l'obiettivo di irrobustirle e farle diventare poteri.

Al di là della singola gara, è utile chiedersi innanzitutto quale sia il livello di autonomia e interesse nella scelta dell'obiettivo che l'atleta porta con sé (Gagne et al. 2003), che costituisce il punto di partenza di qualunque percorso di Coaching per l'atleta o la squadra. Si potrebbe rischiare di pensare che, almeno al livello professionistico, gli atleti siano *intrinsecamente* motivati<sup>11</sup>, cioè spinti da un autentico desiderio e amore per ciò che fanno e nutriti da benessere e soddisfazione. Ciò non è affatto scontato; diventa quindi necessario favorire e facilitare una crescita in tal senso, in modo da prevenire tutte quelle situazioni di giovani atleti che abbandonano la disciplina sprestando il loro talento. Nello sport ad alto livello è vero che gli stimoli intrinseci e quelli legati all'attività (gratificazione, passione) sono superiori agli stimoli estrinseci legati allo scopo (premi, denaro, etc), ma è altrettanto vero che la crescita in questo senso non è automatica (Vallerand et al. 1986).

L'ampia letteratura sulla motivazione derivante dagli studi di Deci e Ryan sostiene la tesi per cui il bisogno di sentirsi capaci e auto realizzati è alla base dei comportamenti intrinsecamente motivati (Deci 1975; Deci, Ryan 1980). Gli individui sono considerati intrinsecamente motivati quando si impegnano in una attività per il piacere che da essa derivano e non per ricompense esterne (Deci 1971). Ciò che consente all'atleta di perseverare nella sua carriera e auto-realizzarsi attraverso di essa è l'entità della sua *motivazione*

<sup>10</sup> Sul Coaching Evoluzionistico, centrale è il testo di R. Barrett, *Evolutionary Coaching. A Values Based Approach to Unleashing Human Potential*, Lulu Publishing 2014.

<sup>11</sup> La motivazione è definita *intrinseca* quando l'individuo tende a perseguire i propri interessi e a esercitare le proprie capacità; si tratta della tendenza alla padronanza, alla ricerca della novità, all'esplorazione. Perseguire liberamente questa inclinazione innata genera benessere e soddisfazione. L'individuo è disposto a investire tempo ed energie, senza restrizioni, in attività che promuovono la creatività, l'apprendimento e la crescita personale. La motivazione è invece *estrinseca* quando la ragione per svolgere un'attività risiede all'esterno dell'attività stessa; il comportamento è alimentato dal desiderio di una ricompensa esterna, e l'individuo si impegna ad attuare il comportamento per il tempo e con lo sforzo necessari ad ottenere la ricompensa.

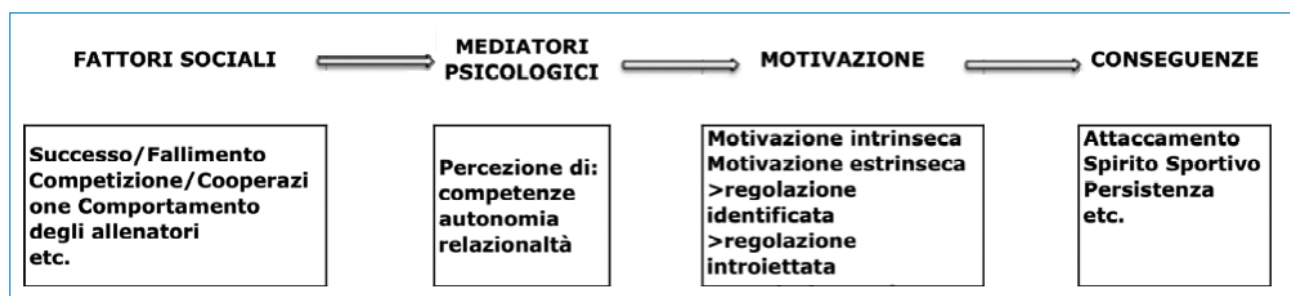
*intrinseca*. Non solo è stata da tempo soppiantata la vecchia teoria del *bastone e carota* (Deci et al. 1999), pur restando numerose le realtà lavorative educative basate su di essa; la motivazione intrinseca e quella estrinseca risultano incompatibili. L'atleta intrinsecamente motivato ha maggiori *chance* di vivere bene la competizione, a cooperare con tutte le sue parti e con l'avversario, vivere la competizione nel suo significato etimologico originario.

È importante allora indagare su cosa porti il soggetto a impegnarsi in quell'attività sportiva, a dedicare ore del suo tempo alla disciplina; soprattutto per coloro che non sperimentano ancora il raggiungimento di obiettivi sfidanti, il sostegno alla motivazione è essenziale.

I fattori sociali, che includono la relazione con il coach, sono il primo punto della sequenza motivazionale e determinano il modo in cui gli atleti percepiscono le dimensioni della propria motivazione (Figura 2). Nel modello della sequenza motivazionale di Vallerand et al., competizione e cooperazione sono posti al principio della sequenza come fattori sociali (assieme ad altri quali successi/fallimenti e il comportamento dell'allenatore) che incidono sulla motivazione attraverso la mediazione della percezione dei bisogni fondamentali di autonomia, competenza e qualità relazionale. Le conseguenze si osservano non solo sul tipo di motivazione e quindi sul risultato con-

tingente ma anche sulla persistenza dell'atleta in quella attività, sulla possibilità auto-realizzativa dell'atleta.

Il Coaching Umanistico può collocarsi al principio della sequenza come fattore sociale facilitante, andando ad ampliare quell'area di lavoro dell'atleta sia a supporto della motivazione intrinseca (nei termini di Deci&Ryan) che a beneficio della consapevolezza e della scelta, a beneficio di una competizione *buona*, che sia per il singolo atleta o per la squadra. Nella relazione di Coaching e per mezzo dell'allenamento previsto nei percorsi, il soggetto ha innanzitutto occasione per accresce la sua capacità di spostare la competizione da un livello non cosciente a un livello accessibile alla coscienza<sup>12</sup>, ovvero di cooperazione interiore. Ma anche di fare luce e sostenere *autonomia* (l'atleta pensa con la propria testa, conosce i suoi desideri e sente di poter scegliere il meglio per sé), *competenza* (sul piano psicologico) e *qualità della relazione* (la relazione con il coach vuole essere una delle relazioni di qualità a sostegno della motivazione intrinseca), che costituiscono i pilastri della motivazione intrinseca, attraverso l'impiego delle proprie potenzialità caratterizzanti. Il lavoro sulla qualità delle relazioni è l'anello di congiunzione, in un percorso di coaching, con le altre figure a supporto dell'atleta: obiettivi e piani d'azione vorranno essere condivisi in cooperazione con il trainer, i compagni di squadra, la famiglia



**Fig. 2** - Da Vallerand, Loiser 1999: 145. La sequenza motivazionale che include fattori sociali, mediatori psicologici, motivazioni e le conseguenze sull'attività sportiva, l'affettività, la persistenza e altri comportamenti. Traduzione della Figura a cura dell'autore.

<sup>12</sup> Affinché ciò accada, occorre che un soggetto abbia raggiunto un buon livello di soddisfazione dei suoi bisogni primari e che si adoperi nell'allenare la sua mente all'integrazione delle sue parti e dei suoi sistemi (Siegel 2013). In altri termini, il coach opera con soggetti sani, che a limite *soffrono* perché non sono ancora riusciti a impiegare tutte le proprie risorse per realizzarsi.



e tutte le altre figure con cui l'atleta e la squadra si allenano. Autonomia e competenza vengono nutrite dall'allenamento sulle potenzialità caratterizzanti dell'atleta, cioè su quelle risorse che si esprimono nella relazione con un'opera (lo sport) così come nella relazione con gli altri (compagni di squadra, rivali, trainer, genitori); nell'allenarle e consolidarle, facilitando una buona competizione interna, il successo non è solo personale: va a beneficio di tutti.

## LA COOPERAZIONE PER UN'OTTIMA COMPETIZIONE

Nel cercare e unire le forze per avere più possibilità di raggiungere un risultato si lavora a unire le proprie forze interiori con quelle esterne dei competitor: l'atleta può allora dirsi *mi impegno a conoscere e allenare il mio potenziale umano, oltre che fisico; io sono così la migliore occasione per il mio avversario, come lui lo è per me, perché ciascuno dia il meglio*. I competitor diventano alleati. La cooperazione non è solo un fatto ideale, valoriale, o sentimentale: è un fatto anche biologico. Un cervello che coopera è un cervello *integrato*<sup>13</sup>, che produce benessere e felicità. Sebbene i fondamenti dell'integrazione siano collocati nell'infanzia – nelle prime relazioni importanti dell'esistenza di ciascuno (Siegel 2013) – lo sviluppo del cervello continua per tutta la vita: la necessità di forme di comunicazione rispettose ed empatiche continua a essere un bisogno di ogni adulto sano. Allenare gli atleti a relazioni cooperative anche e soprattutto durante uno *scontro*, apprendere relazioni con l'altro rispettose della natura dell'altro oltre che della propria, è qualcosa che va a beneficio dell'integrazione cerebrale e, in ultima istanza, della possibilità di eccellere e vincere.

Cooperare fuori e dentro di sé per realizzarsi vuol dire vincere sempre, a differenza della partita che si gioca con l'avversario, che non può mai essere completamente sotto il controllo dell'atleta o della squadra. Vincere vorrà allora dire anche sapere e poter perdere la partita con l'avversario migliore.

## BIBLIOGRAFIA

1. Mamassis G., Doganis G., *The Effects of a Mental Training Program on Juniors Pre-Competitive Anxiety, Self-Confidence, and Tennis Performance*, Journal of Applied Sport Psychology 2004; 16(2): 118-137.
2. Martens R., Vealey R.S., Burton D., *Competitive Anxiety in Sport*, Human Kinetics, IL (US) 1995.
3. Penati A., *Tecniche Mentali per il potenziamento della prestazione sportiva*, FS ed., Milano 2015.
4. Agassi A., *OPEN*, Einaudi, Torino 2011.
5. Tyson M., *TRUE*, Piemme, Milano 2013.
6. Chatzisarantis N.L.D., Hagger M.S., *The moral worth of sport reconsidered: Contributions of recreational sport and competitive sport to life aspirations and psychological well-being*, J Sports Sci 2007; 25(9): 1047-1056.
7. Weineck J., *L'allenamento ottimale*, Calzetti Mariucci, Ferriera PG 2009.
8. Hays K., Thomas O., Maynard I., Bawden M., *The role of confidence in world-class sport performance*, J Sports Sci 2009; 27(11): 1185-1199.
9. Hanton S., Mellalieu S.D., Hall R., *Self-confidence and anxiety interpretation: A qualitative investigation*, Psychol Sport Exerc 2004; 5(4): 477-495.
10. Roma G., *Alle radici della ginnastica e dello sport*, Rivista Italiana di Pedagogia dello Sport 2017; 1: 26-35.
11. Liotti G., Monticelli F. (a cura di), *Teoria e Clinica dell'Alleanza Terapeutica*, Raffaello Cortina, Milano 2014.
12. Adenzato M., Meini C. (a cura di), *Psicologia Evoluzionistica*, Bollati Boringhieri, Torino 2006.
13. Siegel D.J., *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*, Raffaello Cortina, Milano 2013.
14. Tomasello M., Carpenter M., Call J. et al., *Understanding and Sharing Intentions: The origins of Cultural Cognition*, Behav Brain Sci 2005; 28(5), 721-727.
15. Gallway W.T., *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York 1975.
16. Pannitti A., Rossi F., *L'essenza del Coaching*, FrancoAngeli, Milano 2012.
17. Stanchieri L., *Scopri le tue potenzialità*, Franco Angeli, Milano 2018.
18. Maslow A., *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio-Ubaldini, Milano 1971.
19. Vallerand R.J., Losier G.F., *An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport*, Journal of Applied Sport Psychology 1999; 11(1): 142-169.
20. Deci E.L., Ryan R.M., *Cognitive Evaluation Theory*, da *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Perspectives in Social Psychology*, Springer, Boston, MA 1985.
21. Seligman M.E.P., Peterson C., *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*, OUP, New York 2004.
22. Gagne M., Ryan M.R., Bergman K., *Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts*, Journal of Applied Sport Psychology 2003; 15: 372-390.

<sup>13</sup> L'integrazione cerebrale è il nucleo centrale della salute della mente (Siegel 2013: 8). È il processo che collega parti differenziate in un insieme funzionale e che è facilitato o inibito dalla qualità delle relazioni con gli altri (Siegel 2013: 33).

23. Vallerand R.J., Gauvin L.I., Halliwell W.R., *Negative Effects of Competition on Children's Intrinsic Motivation*, J Soc Psychol 1986; 126(5): 649-656.
24. Deci E.L., *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York 1975.
25. Deci E.L., Ryan R.M., *The empirical exploration of intrinsic motivation processes*, da L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 13, Academic Press, New York 1980.
26. Deci E.L., *Effects of externally motivated rewards on intrinsic motivation*, J Pers Soc Psychol 1971; 18: 105-115.
27. Deci E., Koestner R., Ryan R., *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic reward on intrinsic motivation*, Psychol Bull 1999; 6: 627-668.

**CORRISPONDENZA:**

Laura Leone  
Tel.: +39 334 8303605  
Email: laura@lauraleone.it