



# UNIVERSITÀ CUSANO

**FACOLTÀ DI PSICOLOGIA**  
Corso di Laurea Magistrale  
in Psicologia Clinica e della Riabilitazione

TESI DI LAUREA

## **LA PSICOLOGIA DELLO SPORT: APPLICAZIONI ED ANALOGIE IN AMBITO LAVORATIVO**

**LAUREANDO**  
Paolo Veronesi

**RELATORE**  
Chiar.mo Prof. Calogero Lo Destro

---

**ANNO ACCADEMICO 2021-2022**



UNIVERSITÀ  
**CUSANO**

FACOLTÀ DI PSICOLOGIA

Corso di Laurea Magistrale

in Psicologia Clinica e della Riabilitazione

TESI DI LAUREA

**LA PSICOLOGIA DELLO SPORT:  
APPLICAZIONI ED ANALOGIE  
IN AMBITO LAVORATIVO**

LAUREANDO  
Paolo Veronesi

RELATORE  
Chiar.mo Prof. Calogero Lo Destro

---

ANNO ACCADEMICO 2021-2022



## Indice

Introduzione .....	5
<b>Capitolo 1</b>	
<b>CENNI STORICI: LA PSICOLOGIA DELLO SPORT .....</b>	<b>7</b>
1.1 Il Corpo e la mente nello sport .....	7
1.2 Esprimere il corpo: la psicologia dello sport.....	12
1.2.1 <i>La motivazione</i> .....	14
1.2.2 <i>Concentrazione ed attenzione</i> .....	19
1.2.3 <i>Attribuzione causale: l'autostima e la self-efficacy</i> .....	22
1.2.4 <i>Il goal setting</i> .....	31
<b>Capitolo 2</b>	
<b>SPORT ED EMOZIONI.....</b>	<b>37</b>
2.1 Le emozioni nello sport.....	37
2.2 L'arousal: attivazione del sistema nervoso .....	43
2.2.1 <i>Prestazione sportiva e stato di attivazione</i> .....	45
2.3 Lo stress .....	49
2.3.1 <i>L'ansia da prestazione sportiva</i> .....	53
2.3.2 <i>Autoregolazione e gestione dello stress</i> .....	53
<b>Capitolo 3</b>	
<b>ALLENAMENTO MENTALE PER LA MASSIMA PRESTAZIONE.....</b>	<b>57</b>
3.1 Peak performance e Peak experience .....	57
3.1.1 <i>Lo stato di flow</i> .....	63
3.2 L'intelligenza agonistica: modello SFERA per la massima prestazione.....	68
3.3 Il Mental training .....	72
3.3.1 <i>Il goal setting</i> .....	75
3.3.2 <i>Le facoltà immaginative: l'imagery</i> .....	77
3.3.3 <i>Il self talk</i> .....	80
3.3.4 <i>Il rilassamento e l'ipnosi</i> .....	82
3.4 Allenare una squadra: sport e dinamiche di gruppo.....	91
<b>Capitolo 4</b>	
<b>SIMILITUDINI CON AMBIENTE DI LAVORO "TRADIZIONALE" (DINAMICHE COMUNI) .....</b>	<b>97</b>
4.1 Competizione.....	97
4.2 Spirito di squadra.....	99
4.3 Agonismo.....	109

## Capitolo 5

### USO DEGLI STRUMENTI TIPICI DEGLI AMBIENTI SPORTIVI

<b>IN AMBIENTI TRADIZIONALI .....</b>	<b>113</b>
5.1 Stimolare la competitività migliora il rendimento?.....	113
5.2 La fatica del gruppo come metodo per affiatarsi.....	117
5.3 Parallelismo tra gara persa e lesson learned .....	124
 Conclusioni.....	 131
 Bibliografia.....	 135

## Introduzione

Lo studio e la pratica della psicologia della performance umana sono stati un'area di fascino per molti anni. Negli ultimi decenni questo interesse si è intensificato e, poiché l'attenzione si è concentrata sui fattori associati all'eccellenza delle prestazioni, il campo della psicologia dello sport ha svolto un ruolo influente nella generazione e nell'applicazione della conoscenza. Analogie e frasi tra sport e affari, come "l'atleta aziendale", "dagli spogliatoi alla sala del consiglio" e "scambiare la tuta per il gessato", sono apparse in una varietà di libri popolari e articoli professionali pubblicati nel nell'ultima parte del secolo scorso e sono stati la ragion d'essere per la disciplina della psicologia dello sport. Nel 1995, McNutt e Wright hanno discusso i paralleli tra sport e affari ed hanno esaminato i metodi di successo sportivo e la loro applicazione nel mondo degli affari. Hanno identificato le seguenti tre aree come collegamenti comuni tra i due domini:

1. Comunicazione aperta: la comunicazione deve essere chiara ed onesta.
2. Unità di squadra: si riferisce alla coesione di un'unità e sottolinea che per essere efficaci come una squadra, tutti devono lavorare insieme.
3. Riconoscimento dipendenti/giocatori: manager e allenatori non devono aver paura di congratularsi con dipendenti e giocatori e di riconoscere in qualche modo i loro sforzi.

Nel capitolo del suo libro, Foster (2002) ha discusso il potenziale contributo dei principi e delle tecniche della psicologia dello sport alla consultazione delle migliori pratiche con manager e leader individuali e gruppi di lavoro. Ha rivisto la letteratura sul trasferimento di competenze dallo sport all'ambiente lavorativo, insieme ai risultati empirici rilevanti

nell'area della psicologia positiva. In particolare, si è concentrata su cinque abilità principali dell'allenamento mentale:

Immagini mentali: la capacità di formare immagini di cose o eventi nella propria mente.

Routine di performance: routine personali per ottimizzare la propria preparazione per la performance.

Conversazione positiva: dialogo interno positivo, autoaffermativo e che guida internamente un comportamento di successo.

Strategie di controllo dell'attivazione: la capacità di essere autocomposti sotto pressione.

Concentrarsi e sostenere l'attenzione: chiarezza degli obiettivi a lungo raggio e concentrazione sui piani tattici.

In questo elaborato ho voluto approfondire ed analizzare, lo stretto parallelismo tra psicologia dello sport e organizzazioni aziendali, evidenziando come uno abbia profondo bisogno dell'altro e come le dinamiche sottese siano speculari e fondamentali al successo della prestazione.

## Capitolo 1

### CENNI STORICI: LA PSICOLOGIA DELLO SPORT

*“Nello sport non potrà mai esistere  
un momento uguale ad un altro.”*

M. Schumacher

#### 1.1 Il Corpo e la mente nello sport

Come ci ricorda il filosofo Sini:

*“il corpo non è un oggetto, non esiste in sé (...) corpo è una parola (come ‘mente’, del resto) i cui significati tendono a definirsi all’interno di una relazione, di un contesto.”<sup>1</sup>*

Tutti noi abbiamo un corpo e siamo un corpo ed essere/avere un corpo è la costitutiva ambivalenza dell’essere umano. Per la medicina il corpo rappresenta semplicemente l’organismo, ma abbiamo bisogno di una conoscenza ‘sentita’ dello stesso. L’esperienza con lo specchio ci suggerisce, quanto il corpo, sia l’immagine della relazione che ci lega al mondo, ci suggerisce che la conquista dell’identità, si raggiunge solo attraverso l’individuazione della rappresentazione corporea che grazie alla mediazione di un’altra immagine rende possibile attraverso la funzione riflessiva e che come scrive Morandi:

*“Essere/avere un corpo, significa, da sempre, che l’io esiste grazie ad un tu.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> M. Morandi, *Corpo, educazione fisica, sport: questioni pedagogiche*, Ed. Franco Angeli, 2016 pag. 13.

<sup>2</sup> Ibidem.

Il corpo, è pieno di pensieri, emozioni, valori. È un corpo in continuo cambiamento, che diventa generativo e forte, pronto per affrontare la vita e le sue difficoltà. È un corpo che si appropria di una nuova rivelazione. L'appropriazione ad essere un nuovo sé stesso; un corpo che all'inizio è inspiegabile, che non ha ancora una forma definitiva tanto di aver bisogno di integrarlo, di capirlo, di spingerlo verso la separazione dalla simbiosi familiare. Se il corpo non viene mentalizzato e non viene a far parte del Sé, si va in giro per il mondo con un corpo che è come un bagaglio; un corpo vicino ma non integrato con il proprio Sé. Se questo corpo non è mentalizzato, è disponibile ad accogliere qualunque tipo di fantasia diventando vittima di tutti i propri eccessi o il colpevole di tutti i propri insuccessi.

Durante il Laureus World Sports Awards di Monaco, Nelson Mandela nel 2000 affermò:

*“Lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Ha il potere di suscitare emozioni. Ha il potere di ricongiungere le persone come poche altre cose. Ha il potere di risvegliare la speranza dove prima c'era solo disperazione.”<sup>3</sup>*

Nel tempo e nello spazio, ogni civiltà, ha avuto una particolare cura per il corpo che scaturiva dalla dominante concezione dell'educazione della persona; un esempio particolarmente significativo viene rappresentato del differente modo di educare il fisico a Sparta (Agoghé) e ad Atene (Paideia). La cura del corpo, nell'era classica ellenica, insieme all'indurimento fisico e all'armonia delle forme, era alla base di tutta l'educazione. I giovani prestanti e belli per il popolo che gremiva gli spalti marmorei dello Stadio, erano oggetto di venerazione ed ammirazione. Per i romani, l'importanza verso il senso estetico, venne sostituita dalla cura alla preparazione per la guerra e lo stesso valse per

---

<sup>3</sup> “Le origini dello Sport per disabili”. [http://www.attiva-mente.info/le\\_origini\\_dello\\_sport\\_per\\_disab.htm](http://www.attiva-mente.info/le_origini_dello_sport_per_disab.htm)

i greci, per cui l'educazione militare come difesa ed offesa, aveva una sua prevalenza. Nel buio e nebuloso Medioevo, il corpo acquisisce un'importanza differente; il corpo in questa epoca viene mortificato, spezzato, umiliato e c'era una tendenza verso la perfezione spirituale e l'ascetismo, tanto da trascurare il corpo stesso, considerato come veicolo e strumento di peccato. Negli ultimi anni del Diciannovesimo secolo, si assiste ad un rinnovamento sostanziale del modo di intendere lo sport, non più come concetto ridotto ad esercizi muscolari meccanici e semplici, ma ad una pratica sportiva che diviene cura fisiologica e costume igienico. Possiamo affermare che furono gli anni dell'entusiasmo filoginnico, in cui pubblicazioni, conferenze, metodi ed attrezzi portarono un rinnovamento nella cultura dello sport. In questo scenario, iniziano a collocarsi anche idee innovative ed importanti che daranno vita a quella che diverrà l'attuale psicologia dello sport. Va considerato dunque che la psiche influisce significativamente su ogni attività umana e, dunque anche su quella sportiva; fin dai primi Giochi Olimpici ateniesi il destino di una competizione sportiva non dipendeva esclusivamente dalla prestanza fisico-atletica, ma dall'astuzia e dalla strategia e soprattutto dallo stato d'animo, fattori altamente collegati all'attività mentale dell'atleta. Nonostante questo, dobbiamo aspettare il 1890, anno in cui alcuni educatori iniziarono ad esprimere le loro opinioni sugli aspetti psicologici dell'educazione fisica<sup>4</sup>. Nonostante fossero presenti precisi riferimenti di tradizionale impronta militareggiante, bisogna evidenziare l'attenzione agli scopi scolastico-educativi della disciplina affidata all'inizio al maestro elementare ed in seguito all'aumentare dell'età degli alunni, ad un'apposita figura munita di specifica abilitazione.

Dunque la scoperta del corpo quale oggetto di educazione, condusse verso un'assoluta novità culturale. Forte fu la convinzione scientifico-filosofica, che l'apparato fisico non dovesse più considerato

---

<sup>4</sup> Vercelli G. (2009), L'intelligenza Agonistica, Ed. Ponte alle Grazie.

come una massa inerte da mortificare, ma un'entità attiva, capace di produrre pulsazioni e di influenzare il cervello. Per tale ragione la ginnastica entrò nei programmi didattici e nelle aule scolastiche, per "raddrizzare" il corpo, sia sul piano morale che igienico. Era all'epoca compito del maestro, correggere le posture scomposte e contemporaneamente le conquiste della medicina e il richiamo patriottico in armi, imposero, un'educazione fisica capace di modellare e potenziare il corpo atto al miglioramento dello stato economico e di quello socio-politico del Paese.

Possiamo sostenere che la storia dell'educazione fisica sia immersa in un profondo paradosso: da una parte le esigenze del mondo borghese-produttivo rafforzavano, la standardizzazione dei comportamenti e dall'altra, la ginnastica rappresentava un possibile momento di effervescenza sociale e di evasione. Non vi è dubbio che l'educazione fisica, all'interno della scuola, abbia sempre goduto di una condizione particolarmente fragile e che sulla scena sociale, in Italia, coincidesse con la consacrazione all'interno dell'ambito scolastico, discostandosi fortemente dal contesto militare e circense fortemente presente nei secoli precedenti. Negli ultimi anni del Diciannovesimo secolo, si assiste ad un rinnovamento sostanziale del modo di intendere la ginnastica, non più come concetto ridotto ad esercizi muscolari meccanici e semplici, ma ad una ginnastica che diviene cura fisiologica e costume igienico<sup>5</sup>. Possiamo affermare che furono gli anni dell'entusiasmo filo-ginnico, in cui pubblicazioni, conferenze, metodi ed attrezzi portarono un rinnovamento nella cultura dell'educazione fisica, che però declinò verso una riconsiderazione di tutta la politica ginnastica portata avanti dal governo. Furono molto alte le resistenze di coloro che vedevano in ogni innovazione, i segni caduchi delle mode sociali ed intellettuali lesivi di una cura del corpo e dei suoi sistemi di educazione.

---

<sup>5</sup> Ibidem.

Riscoprire nella storia il significato originario di “educazione fisica” significa, tornare ad una esatta percezione del vero significato del termine: farla diventare una materia riscoprendo le origini igieniche dell’educazione fisica stessa, dando un senso all’interno del contesto educativo e conferendo attenzione al corpo in quanto tale ed alle sue specifiche esigenze e alla sua “buona salute”. Appare chiaro, fin dai primi anni Sessanta dell’Ottocento, che l’esordio della ginnastica in quanto materia scolastica fosse strettamente correlata all’idea di metodo, disciplina e regola dell’insegnare e contemporaneamente norma o precetto ordinante. Dobbiamo a Norman Triplett i primi studi sulla performance in situazioni di agonismo e soltanto a Coleman Griffit l’istituzione di un vero e proprio laboratorio di Psicologia dello Sport presso l’Università dell’Illinois. Nel ventennio che va dal 1925 al 1948, esigui sono stati gli articoli pubblicati su temi della psicologia sportiva, che invece triplicarono nel decennio successivo. Dobbiamo attendere il 1965, anno in cui si svolse a Roma il primo Congresso Mondiale di psicologia dello sport voluto e condotto da un importante psichiatra italiano, Ferruccio Antonelli insieme ad altri esperti del settore. Sempre nella Capitale nello stesso anno, venne fondata l’International Society of Sport Psychology e nel 1970 avvenne la pubblicazione dell’International Journal of Sport Psychology ad opera del Prof. Antonelli. Lentamente negli stessi anni, la psicologia dello sport iniziò ad entrare all’interno di diversi corsi di studi e negli Ottanta, furono condotti studi sulla personalità dell’atleta, sul miglioramento della performance, e sulla motivazione. Inoltre furono gli anni in cui vennero studiate tecniche mirate al miglioramento della prestazione fino ad arrivare al 1993 anno in cui venne editata da Singer e collaboratori, la prima edizione di Handbook of Research on Sport Psychology.

## 1.2 Esprimere il corpo: la psicologia dello sport

Il movimento rappresenta un bisogno fondamentale dell'uomo e l'attività sportiva la manifestazione effettiva dell'espressione del corpo. È evidente che lo sport potenzia gli aspetti psichici e cognitivi, le qualità fisiche e competenze socio-relazionali dell'individuo. Per Pavone lo svolgimento di un'attività motoria consente all'organismo di produrre endorfine, ovvero neurotrasmettitori che generano effetti benefici sull'umore generale dell'individuo e regolano il sonno, il cui rilascio, che avviene durante le pratiche sportive, consente la diminuzione dell'ansia e dello stress aumentando il benessere emotivo generale. Lo sport inoltre consente di sviluppare maggiore equilibrio e soprattutto di potenziare il tessuto muscolare e di migliorare la velocità, la forza e la resistenza, ottimizzano il ritmo cardiaco e respiratorio<sup>6</sup>. I benefici fisici sono conosciuti ed evidenti e di sicuro lo sport permette di produrre effetti decisamente importanti e positivi anche a livello psicologico, in quanto l'attività motoria consente agli atleti di acquisire una sicurezza maggiore nei confronti di sé stessi e verso le cose che fanno, ripristinando forte fiducia nelle loro potenzialità. Grazie a questo, ogni atleta ha la possibilità di sperimentare le proprie doti, capacità, limiti e possibilità, acquisendo così una maggiore conoscenza di sé stesso. Il soggetto attraverso una partita o una gara, impara a sfidare i propri limiti, diventando resiliente, e sperimentando il valore della sconfitta, sia nella competizione sia nelle situazioni della vita quotidiana. Lo sport rappresenta, di conseguenza, una grande occasione per scaricare aggressività e tensione e per le persone con disabilità diviene anche un modo per rendersi autonome e sperimentarsi senza l'aiuto dei genitori, da cui generalmente dipendono. La pratica sportiva, inoltre, stimola l'intelletto e la creatività, viene

---

<sup>6</sup> Pavone M. (2014). L'inclusione educativa. Indicazioni pedagogiche per la disabilità. Milano, Ed. Mondadori.

potenziata la memoria ed addestrata la concentrazione. Per Barausse la pratica sportiva influisce positivamente sulla capacità di adattamento del soggetto rispetto a nuove situazioni, imparando a gestirle<sup>7</sup>. Dal punto di vista socio-relazionale, la pratica sportiva consente l'acquisizione delle regole che vanno rispettate al fine di garantire un gioco paritario e leale, il rispettare le stesse implica accettare il giudizio altrui, impegnarsi negli allenamenti ed in tutto ciò che è sancito per la rispettosa e corretta convivenza con le persone che fanno parte della vita sportiva dell'atleta. Molta importanza ha anche la squadra in cui l'interdipendenza tra i membri costituisce la risorsa per gli atleti. Lo sport rimane una delle attività più riconosciute che avvicinano cittadini di diverse nazioni in tutto il mondo. Nel mondo dello sport di oggi, il successo e il fallimento degli atleti nei tornei di gioco dipendono dal loro livello di motivazione che funge da strumento essenziale per raggiungere un obiettivo prefissato. Dalla parte delle ricerche nel mondo dello sport emerge che ci sono vari tipi di comportamento degli allenatori che vengono adottati nei confronti degli atleti. Lo sviluppo del carattere attraverso la partecipazione allo sport, la giustizia interpersonale nello sport afferma che gli allenatori devono trattare il proprio atleta in modo equo. Gli allenatori devono mettere da parte il loro interesse personale nel curare i loro atleti. Non devono esserci favoritismi in campo affinché l'atleta sia felice e motivato ad allenarsi. La capacità dell'allenatore di instillare un valore positivo negli atleti è stata ampiamente discussa nel diario dello sviluppo del carattere attraverso la partecipazione allo sport. Quindi, la costruzione del carattere positivo può portare gli atleti ad avere feedback positivi e innescare la loro motivazione. L'allenatore deve allenare bene il proprio atleta in modo che ci sia una buona connessione, quindi la tendenza degli atleti ad essere motivati sarà alta verso il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

---

<sup>7</sup> Barausse A. (2007). Appunti per una storia dell'associazionismo educativo-sportivo dei disabili, in *L'integrazione scolastica e sociale* 6/4. p. 298. <https://iris.unimol.it/handle/11695/6899>

### 1.2.1 La motivazione

L'etimologia del termine motivazione origina dal latino motus e si riferisce, appunto, ad un movimento di un soggetto verso uno scopo e/o un oggetto desiderato. Nella dinamica del desiderio, la spinta che lo sottende afferisce ad un bisogno o ad una pulsione da soddisfare o ancora, in modo più profondo, una tensione sostenuta da emozioni, aspettative ed obiettivi. Nell'accezione psicologica, il termine motivazione, dunque, è ascrivibile allo stato mentale interiore di un individuo, in relazione all'origine, alla persistenza ed all'intensità per attuare comportamenti orientati ad uno scopo. I concetti principali alla base della motivazione sono: la direzione, quindi la meta verso cui si dirige l'azione e l'intensità e dunque l'impegno che il soggetto utilizza per raggiungere un determinato obiettivo. In un'importante ricerca condotta negli anni '70, Alderman e Wood, rilevarono sette sistemi alla base della motivazione:

*“affiliazione, potere, indipendenza, stress, eccellenza, successo, aggressività. In ambito sportivo, il bisogno di stringere amicizie e relazioni significative con altri (affiliazione), la possibilità di esprimere le proprie capacità (eccellenza/indipendenza) e affrontare sfide stimolanti ed eccitanti (stress), erano le motivazioni più frequentemente associate alla scelta di prender parte ad un'attività sportiva<sup>8</sup>”.* All'opposto, tra le motivazioni del ritiro dalla pratica sportiva vengono rintracciati: ansia o depressione, noia, monotonia, cambiamenti di abitudini/vita/studio, ripetuti infortuni o fallimenti ed il passaggio dall'infanzia all'adolescenza. Fattori personali interni ed influenze situazionali esterne generano la motivazione, che può essere intrinseca quando la spinta ad agire deriva dal divertimento personale, dalla voglia di mettersi in gioco, da stimoli interni, dal piacere, dal bisogno di migliorare, ecc.; estrinseca quando viene sollecitata da

---

<sup>8</sup> Alderman R.B., Wood, N.L. (1976). An analysis of incentive motivation in young Canadian athletes. In Canadian j of app sport sciences, 1, pp.169-176.

premi, remunerazioni, incentivi esterni, dalla possibilità di guadagnare elogi e lodi. Tutte le attività motivate intrinsecamente sono autodeterminate e autonome. Molto simile alla motivazione intrinseca, è quello che Murray definisce bisogno di autorealizzazione:

*“un bisogno di sfidare i propri limiti, di impegnarsi in compiti difficili, di riuscire meglio di altri, di raggiungere l'eccellenza e il successo<sup>9</sup>”.*

In “Competitiveness in sport”, Martens afferma:

*“Quando alcuni soggetti si impegnano in una ‘lotta’ contro sé stessi, cercando un costante miglioramento, altri sono più improntati ad una lotta con gli altri, per primeggiare sull'avversario<sup>10</sup>”.*

I primi soggetti dunque sono orientati alla competenza o al compito, quindi, focalizzati al fine di migliorare la performance, sull'apprendimento di nuove abilità o nell'affinare quelle già acquisite. Nel secondo caso, i soggetti saranno orientati al risultato. Treasure, ha ideato il “TARGET”, un modello che si struttura sulla motivazione intrinseca e orientata alla competenza:

*T Task (compito): compiti vari, diversificati e significativi per ogni atleta;*

*A Authority (autorità): coinvolgimento degli atleti nelle scelte;*

*R Recognition (riconoscimenti): esprimere apprezzamenti ed incoraggiamenti, rinforzare gli atteggiamenti e i comportamenti positivi;*

*G Grouping (gruppi): utilizzare il lavoro di gruppo, favorire la collaborazione e la cooperazione;*

*E Evaluation (valutazione): fornire indicazioni, giudizi e critiche;*

*T Time (tempo): stabilire tempi diversi, personalizzati per ciascun atleta.<sup>11</sup>”*

---

<sup>9</sup> Murray, H.A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press pag.86.

<sup>10</sup> Martens,R. (1991). Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori. Milano Ed. Borla pag. 123.

<sup>11</sup> Francesconi C. Motivazione e Sport: Oltre la teoria. <https://www.chiarafrancesconi.it/letture/psicologia-dello-sport/40-psicologia-dello-sport-motivazione.html>

La motivazione è uno degli elementi chiave nella pratica sportiva, seppur non l'unica, è necessario infatti anche tener conto anche di fattori sociali, medici, fisiologici, economici ecc. Reuchlin per "motivazione" intende:

*"l'insieme dei fattori che promuovono l'attività del soggetto, orientandola verso certe mete e consentendole di prolungarsi qualora tali mete non vengano raggiunte immediatamente"<sup>12</sup>.*

Esistono molteplici motivazioni all'attività sportiva, ma principalmente si riferiscono all'interazione dinamica tra gli stimoli offerti dall'ambiente ed i bisogni dell'individuo. I ricercatori Carole Ames e Joyce Epstein hanno creato il framework TARGET e le strategie per supportare gli obiettivi di padronanza, in altre parole, motivando gli studenti ad apprendere intrinsecamente. Gli obiettivi di padronanza sono obiettivi continui senza fine, mentre gli obiettivi di prestazione hanno risultati fissi. Gli obiettivi di padronanza sono motivanti, ma richiedono il giusto ambiente di apprendimento, ed è qui che entra in gioco il quadro TARGET (compito, autorità, riconoscimento, raggruppamento, valutazione e tempo).

Compito: Creare attività e compiti che siano impegnativi ma che abbiano anche uno scopo è importante per la motivazione. Gli studenti devono vedere il valore di ciò che stanno facendo e come si collega a un quadro più ampio. Le attività senza uno scopo o che non si collegano direttamente ai risultati possono sembrare una perdita di tempo. Creare attività che abbiano una correlazione diretta è una rilevanza per il lavoro dello studente.

Autorità: Sempre di più, il concetto di autonomia, o autorità, viene promosso come una tattica chiave per promuovere le capacità di problem solving e migliorare le prestazioni. L'autorità è altrettanto importante

---

<sup>12</sup> Reuchlin M. (1981). Psychologie, trad.it. Manuale di Psicologia, Roma Ed. Editori Riuniti, Roma pag.45.

quando si tratta di promuovere il coinvolgimento e motivare gli studenti a lavorare verso obiettivi di padronanza in classe. Quando hanno autonomia, gli studenti sentono un senso di responsabilità per i propri risultati di apprendimento, il che, a sua volta, rende più probabile che completeranno con successo la formazione. Questo senso di controllo, secondo Ames, ha un impatto significativo sul pensiero indipendente e sull'esperienza di apprendimento. Si può dare ai partecipanti l'opportunità di padroneggiare il proprio apprendimento dando loro delle scelte in classe.

**Riconoscimento:** Il tipo di riconoscimento o feedback che un formatore fornisce agli studenti è fondamentale per stimolare la motivazione, promuovendo al contempo la crescita e le prestazioni. Il riconoscimento deve essere specifico e mirato in modo che gli studenti possano apportare le modifiche necessarie e avere successo. Anche la tempistica del feedback dovrebbe essere strategica. Più rapidamente il formatore può fornire il riconoscimento, più lo studente sarà motivato a fare un cambiamento e continuare il processo di apprendimento. Riconoscere gli studenti per i loro sforzi e progressi e usare un linguaggio che promuova una mentalità di crescita.

**Raggruppamento:** Gli studenti adulti prosperano grazie all'interazione sociale e all'apprendimento dai loro coetanei. Nel loro libro "Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning", David Johnson e Roger Johnson scrivono che l'apprendimento sociale ha benefici per la salute psicologica e aumenta i risultati dell'intero gruppo. Progettare la formazione per includere sia le attività individuali che quelle di gruppo crea un ambiente di apprendimento più motivante e coinvolgente.

**Valutazione:** Per promuovere gli obiettivi di padronanza, la formazione deve offrire opportunità agli studenti di migliorare durante il corso e ricevere un feedback tempestivo. Creare opportunità durante la formazione per consentire agli studenti di autovalutarsi o per consentire

al formatore di valutarli in base a standard e aspettative chiari.

**Tempo:** Il tempo necessario per completare un compito o apprendere un concetto varia da discente a discente, quindi è importante assicurarsi che il ritmo e il carico di lavoro della formazione possano adattarsi alle differenze individuali. È importante sottolineare che Ames osserva che la qualità del tempo impegnato è più importante della durata totale della formazione. Gli istruttori dovrebbero osservare il tempo che gli studenti dedicano a un'attività per determinare quanto devono essere flessibili con i tempi. Creare attività e compiti di durata variabile e prestare maggiore attenzione a coloro che ne hanno bisogno, in modo che tutti gli studenti possano completare con successo la formazione.

Se utilizzato strategicamente, il modello TARGET può aumentare la motivazione intrinseca di tutti gli studenti in classe, portando a concentrarsi sugli obiettivi di padronanza e su prestazioni complessive più elevate. Nel 1992 Carole Ames ha introdotto l'acronimo TARGET (basato su Epstein, 1989) come mnemonico per ottimizzare la struttura delle attività didattiche in classe. Questi sono stati trasferiti allo sport come mezzo per aiutare gli allenatori a strutturare un clima motivazionale che coinvolge i compiti:

**Compito:** rappresenta la progettazione di compiti e attività incentrati sull'apprendimento e sullo sviluppo di nuove abilità, riducendo al minimo la concorrenza e il confronto sociale.

**Autorità:** incorpora la partecipazione degli atleti ai processi decisionali, con input su nuove esercitazioni, supportando il loro senso di partecipazione e autodeterminazione.

**Ricompensa:** riconosce e riconosce i miglioramenti, i progressi e gli sforzi, individualmente e come gruppo.

**Raggruppamento:** incoraggia l'eterogeneità e la mescolanza dei livelli di abilità con la cooperazione dei membri del gruppo nel tentativo di risolvere problemi e sfide variabili piuttosto che competere tra loro ad ogni costo.

Valutazione: mira a fornire un feedback valutativo sul miglioramento personale e del team, insieme alla qualità del processo di lavoro, in contrasto con chi è superiore in un determinato compito.

Tempistica: sfida l'allenatore a concedere tempo sufficiente agli atleti per padroneggiarlo e svilupparsi senza lasciare i compiti incompiuti, così come la tempistica del feedback (p. es., subito dopo aver visto il comportamento target).

### **1.2.2 Concentrazione ed attenzione**

Lo psicologo americano William James nella sua opera fondamentale "Principi di psicologia" definisce il processo di attenzione come:

*"la presa di possesso, da parte dello spirito, sotto una forma viva e chiara, di un oggetto o di una corrente di pensiero fra tutti quelli che sembrano presentarsi simultaneamente. La focalizzazione, la concentrazione della coscienza fanno parte della sua essenza. Ciò implica l'astensione da certe cose per trattarne altre efficacemente<sup>13</sup>".*

Le componenti del funzionamento cognitivo determinanti la performance dell'atleta e maggiormente coinvolte sono:

- capacità di restringere ed allargare il focus dell'attenzione e capacità di anticipazione;
- capacità di elaborazione dei dati da parte del sistema nervoso e di filtrare le informazioni selezionando quelle rilevanti;
- capacità di dirigere l'attenzione all'interno ed all'esterno di sé e di gestire le emozioni.

---

<sup>13</sup> James W. (2004). Principi di Psicologia a cura di Preti G, Milano Ed. Principato Editore.

La concentrazione assume grande rilevanza, rappresenta infatti la capacità di focalizzazione dell'attenzione su un compito in modo esclusivo, per un determinato periodo di tempo meglio definito come Focusing.

Quando facciamo riferimento alle abilità attentive, non possiamo non considerare quello che Holender definisce "preparazione all'azione" ben distinto e differenziato dalla concentrazione; in tal senso il processo di anticipazione ad esso sotteso, si riferisce all'azione che determina la struttura dell'atto motorio, infatti, qualunque azione motoria non può non essere anticipata dalla preparazione cognitiva.

Durante gli allenamenti e le competizioni è necessario che gli atleti apprendano il momento in cui spostare la loro attenzione da uno stimolo all'altro, infatti, la distrazione è all'origine di molti insuccessi ed un forte carico di stress se non elaborato e mentalizzato; restringe il focus attentivo proprio mentre gli atleti fronteggiano le richieste del compito, causando un eccesso di disattenzione deleteria per la performance.

James pone l'accento proprio sul concetto principale di "distrazione", dimostrando che quando un soggetto si distrae, parallelamente l'attenzione si disperde. Paura, preoccupazioni, ansia, sono fattori che aumentano il desiderio individuale di controllare la prestazione, agendo antitetivamente rispetto alle aspettative di accuratezza del gesto. Indubbiamente, stili attentivi e differenze individuali influiscono sulle capacità di fronteggiare le distrazioni, passando da elaborazioni controllate ad elaborazioni automatizzate in modo flessibile, soprattutto in situazioni sportive altamente dinamiche. Conoscere le attitudini che l'atleta possiede, serve a delineare e definire i suoi margini di miglioramento ed il suo stile attentivo. Per Robert Nideffer (1980) la capacità di attenzione di ognuno varia ed afferma:

*“nello sport, se un atleta afferma di commettere errori perché è concentrato su un singolo giocatore e perde di vista l'insieme del gioco, è evidente che se da un lato è in grado di restringere l'attenzione,*

*dall'altro è incapace di ampliarla e si troverà in difficoltà in quelle situazioni in cui gli viene richiesto un focus attentivo ampio. Una volta ottenute queste informazioni, oltre ad una conoscenza relativa al suo livello di ansia, è possibile suggerire strategie per ampliare la sua attenzione<sup>14</sup>.*

Questo implica che, migliorando le capacità attentive, vengano affinate ed arricchite tutte le caratteristiche di gioco che passano dalla strategia alla lettura del match, alla capacità di anticipazione dei movimenti ecc., aumentando di molto le richieste elaborative a cui l'atleta deve rispondere.

Sintetizzando le operazioni cognitive, sono formate da:

- a) "Raccolta di informazioni esterne e interne attraverso gli organi di senso (analizzatori) importanti per il movimento (visivo, uditivo, cinestesico, vestibolare e tattile);*
- b) Elaborazione delle informazioni (confronto fra quelle in entrata e quelle già depositate in memoria; attivazione di processi decisionali; scelta e programmazione della risposta);*
- c) Esecuzione e controllo della risposta<sup>15</sup>.*

Per una prestazione sportiva di successo le abilità attentive rappresentano abilità psichiche fondamentali, in quanto una prestazione di alto livello si verifica nel momento in cui l'atleta sta in una zona di energia ottimale, in cui l'attenzione viene esclusivamente rivolta al processo di esecuzione.

---

<sup>14</sup> Nideffer R., [www.enhanced-performance.com](http://www.enhanced-performance.com)

<sup>15</sup> Bonoli A., Proietti Scorzoni A., Alessi F., Tomasetti P., (2006). Il processo di incremento delle capacità attentive nel tennis, quale fattore determinante di prestazione, 3° CORSO PER TECNICI NAZIONALI DELLA F.I.T. CON VALORE DI ALLENATORE DI QUARTO LIVELLO EUROPEO CONI – FIT. Disponibile da <http://www.federtennis.it/ISF/public/biblioteca/pw%20alessi-bonoli-proiettis-tomasetti.pdf>

### **1.2.3 Attribuzione causale: l'autostima e la self-efficacy**

Un complesso processo di autovalutazione e autopersuasione costituisce la base dei giudizi che gli individui creano riguardo al fatto che ritengano di avere le capacità da raggiungere. Questo è noto come autoefficacia e si basa sull'elaborazione cognitiva da un'ampia gamma di fonti di informazioni sull'efficacia. L'autoefficacia è un meccanismo psicologico che abita la convinzione di un individuo che circonda le sue capacità di formulare il controllo su situazioni che influenzano la sua vita. Quanto bene si crede di poter organizzare ed eseguire corsi d'azione che consentano il raggiungimento di prestazioni di successo non è basato sulle abilità che si hanno, ma su ciò che l'individuo crede di poter ottenere con le abilità.

L'autoefficacia può essere vista come una fiducia in sé stessi situazionale specifica, che influenza i tipi di attività che gli individui scelgono di affrontare, lo sforzo che propongono e il grado di persistenza che dimostrano in situazioni di fallimento. Al centro dell'autoefficacia si trovano due distinti aspetti dell'autoefficacia che svolgono la propria parte per quanto riguarda il comportamento di un individuo e il risultato. Le aspettative di risultato implicano la convinzione di un individuo che un determinato comportamento porterà a determinati risultati. Le aspettative di efficacia sono la variabile cognitiva chiave e determinano lo sforzo che un individuo farà e per quanto tempo persisterà di fronte alle avversità.

Secondo Bandura (1977), le aspettative di efficacia personale si basano su quattro principali fonti di informazione. I risultati delle prestazioni sono la fonte più influente di informazioni sull'autoefficacia, con forti aspettative di efficacia sviluppate attraverso prestazioni continue di successo. Una maggiore autoefficacia derivata dal precedente raggiungimento delle prestazioni determina lo sforzo e la perseveranza sostenuti, che è la chiave per superare i fallimenti occasionali, migliorando in definitiva le prestazioni. Le esperienze ausiliarie implicano

l'osservazione diretta della propria prestazione o di quella di un altro, il che aumenta le aspettative di efficacia in particolare quando si osservano prestazioni di successo. L'autoefficacia può determinare le prestazioni nello sport e nell'esercizio attraverso l'osservazione degli altri mentre gli individui persistono nei loro sforzi fino a quando il risultato della prestazione non corrisponde agli standard creati dall'io, ricavati da esperienze vicarie.

Quando si parla di autostima, ci si riferisce ad un sentimento strettamente connesso alla percezione di ciò che vorremmo essere ed alla percezione che abbiamo di noi stessi, soprattutto in scenari altamente competitivi, in cui dobbiamo metterci in grande discussione, come accade nello sport. Questo contesto consente all'atleta di effettuare buone prestazioni a lungo termine e migliorare le performance. Sono diverse le ragioni per cui si opta per una pratica sportiva rispetto ad altre, ma prima ancora di capire quale sport scegliere da praticare, è necessario che si attivi nell'individuo qualcosa che lo spinga e lo indirizzi verso la pratica sportiva. Come nella scala di Maslow, i termini "primario" e "secondario" trasmettono il principio di una gerarchia relativa ai bisogni in un'ordinata sequenza in cui si trovano alla base i bisogni fisiologici, poi quelli di sicurezza ed appartenenza, quelli di stima e di auto-realizzazione ma, secondo la teoria di Maslow, quelli alla base scompaiono una volta soddisfatti, mentre quelli al vertice, generalmente i bisogni di crescita, continuano anche quando vengono soddisfatti. La parte integrante dello sport agonistico è la concorrenza tra i compagni della squadra, aspetto questo che solitamente resta spesso latente, fino al momento in cui il confronto con le altre squadre sono fonte di soddisfazione e hanno esito vittorioso. Queste dinamiche chiaramente generano profondi sentimenti di autostima, che consentono all'atleta di spingersi oltre la propria fatica ed i propri limiti. Il fattore che determina ed influenza fortemente la prestazione, è la fiducia che l'atleta ripone nelle proprie capacità di affrontare una particolare situazione competitiva; infatti nonostante sia in

possesso di un adeguato livello di abilità e padronanza tecnica, in alcune circostanze, ci potremo trovare di fronte ad un atleta che dubita profondamente delle proprie risorse ed ovviamente questo intenso sentimento di inadeguatezza, può condizionare inesorabilmente, in modo negativo la sua prestazione. Straordinari furono gli studi condotti da Bandura sull'autoefficacia, che per l'autore consiste nella:

*“fiducia che una persona ripone nella propria capacità di affrontare un compito specifico.”<sup>16</sup>*

Quando viene affrontata con successo una situazione ci si ritrova di fronte alla via più proficua di acquisizione di un forte senso di efficacia, visto che richiede il superamento di ostacoli per i quali sono necessari la perseveranza e l'impegno. Attraverso l'uso di specifiche strategie come “feedback” e “goal setting”, le convinzioni di efficacia possono essere potenziate e grazie all'esperienza diretta di successo in compiti di crescente difficoltà, fissando obiettivi raggiungibili, limitati e progressivamente più ambiziosi, viene aumentata esponenzialmente. Per Bandura le convinzioni di efficacia, hanno il compito di regolare il funzionamento di quattro principali processi:

- *“Regolano dunque “processi cognitivi”, ovvero tutto quell'insieme di processi che permettono all'individuo di pianificare mentalmente le linee d'azione attraverso la capacità di problem-solving che consente di raggiungerli e di porsi degli obiettivi;*
- *Regolano i “Processi di scelta” ed “I processi affettivi”, infatti, quanto più forte è il senso di efficacia, tanto più le persone tendono ad affrontare vigorosamente situazioni problematiche e stressanti, soprattutto, autoregolano “le motivazioni”<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> Bandura A., Lo Iacono G, Autoefficacia. Teoria e applicazioni 2000, Ed. Erikson pag.75.

<sup>17</sup> Ibidem.

Vengono identificate da Bandura tre classi di cause capaci di influenzare la condotta: il comportamento messo in atto in un dato contesto; i fattori personali interni, costituiti da elementi cognitivi, affettivi e biologici; gli eventi ambientali che circoscrivono l'individuo e la condotta.

Sono i sistemi sociali secondo Bandura che determinano gli sviluppi delle condotte delle persone ed i cambiamenti, riconoscendo all'agentività (la facoltà di far accadere le cose, di intervenire sulla realtà, di esercitare un potere causale) il fulcro capace di operare entro una rete di influenze strutturali e sociali, il cui scopo è: regolare ed organizzare l'attività dei gruppi e degli individui, generate dalle persone che le costituiscono, fornendo una serie di pratiche sociali condivise, nonostante rimanga molta variabilità personale rispetto la loro applicazione. Gli individui con grado di agentività molto alto, evidenzia Bandura, traggono vantaggio dalle opportunità offerte dalle strutture sociali, costruendo modalità in grado di aggirare i vincoli istituzionali insiti alla struttura stessa, le persone inefficaci al contrario hanno molta più difficoltà nello sfruttare le risorse offerte dal sistema ed in caso di problemi imposti da esso, sono più soggette a scoraggiamenti. La ricerca ha mostrato come le esperienze vicarie in termini di modellazione possano aumentare l'autoefficacia degli individui e portare a prestazioni migliori. La persuasione verbale è usata frequentemente per facilità, con gli individui persuasi di poter affrontare con successo ciò che potrebbe averli sopraffatti in passato. Gli individui che sono socialmente persuasi da allenatori, genitori e coetanei a credere di avere le capacità da raggiungere hanno maggiori probabilità di esibire uno sforzo e una tenacia maggiori, migliorando le proprie prestazioni.

In termini di stati fisiologici, il semplice riconoscimento che l'eccitazione fisiologica è informativa e motivante determina i livelli di stimoli motivazionali come lo sforzo e la persistenza nell'azione. Le conseguenze del modo in cui queste varie fonti di informazioni

sull'efficacia vengono elaborate per creare giudizi su compiti diversi determina il livello di motivazione degli individui che si riflette nel loro sforzo profuso e nella persistenza mostrata. La teoria dell'autoefficacia suggerisce che le convinzioni sull'autoefficacia predicono i propri comportamenti, modelli di pensiero e motivazione. Gli individui con un'elevata autoefficacia parteciperanno prontamente e più frequentemente, si impegneranno di più e persisteranno più a lungo, migliorando le prestazioni nello sport e nell'esercizio.

Ricerche precedenti hanno esaminato la relazione tra autoefficacia, motivazione e ruoli di mediazione sulle prestazioni nello sport. Gli studi hanno scoperto che maggiore è l'autoefficacia, maggiore è la persistenza e lo sforzo, misurati dalle prestazioni motorie e dalla resistenza muscolare. Sebbene gli ultimi due di questi studi abbiano utilizzato solo partecipanti di sesso femminile riducendo al minimo la generalizzabilità, questi studi precedenti mostrano come alte convinzioni sulle proprie capacità di utilizzare le proprie abilità ed eseguire una performance di successo possono guidare lo sforzo e la persistenza, migliorando di conseguenza le prestazioni<sup>18</sup>. Le prime ricerche hanno esplorato l'autoefficacia come determinante delle prestazioni nei maratoneti. I questionari pre e post sono stati completati da 90 maratoneti che hanno completato la loro seconda maratona. Le analisi hanno indicato che il tempo di fine della maratona era correlato all'autoefficacia, con il 46% della varianza nel tempo di fine della maratona a causa dell'autoefficacia. Avere un'elevata autoefficacia può portare a maggiori risultati in termini di prestazioni nella maratona. Più recentemente, Moritz, Feltz, Fahrback e Mack (2000) hanno condotto una meta-analisi per chiarire la letteratura esistente sull'autoefficacia e le prestazioni nello sport e nell'esercizio. L'autoefficacia e la performance hanno avuto una

---

<sup>18</sup> Feltz, Deborah L., Sandra E. Short, and Philip Joseph Sullivan. Self-efficacy in sport. Human Kinetics, 2008.

relazione positiva e moderatamente significativa, con una correlazione media di 38. Questa ricerca ha fornito prove evidenti di una relazione significativa tra autoefficacia e prestazioni, con studi che includevano compiti e misure diversi che consentono la generalizzazione su una serie di situazioni sportive. Tuttavia, la conclusione tratta dalla meta-analisi è compromessa da pratiche di segnalazione dei dati inadeguate in diversi studi inclusi.

Hazelwood e Burke (2011) hanno studiato se le convinzioni sull'autoefficacia svolgono il ruolo di mediazione nella previsione delle prestazioni nel triathlon, conducendo uno studio su un gruppo competitivo di triathlon di ultra resistenza. L'autoefficacia della prestazione è risultata essere l'unica misura significativamente correlata alle prestazioni dei triatleti. Gli atleti con una maggiore autoefficacia hanno ottenuto risultati migliori rispetto a quelli con una minore autoefficacia. Questi studi mostrano come l'autoefficacia determini lo sforzo, la persistenza e le prestazioni nello sport. Gli individui con una maggiore autoefficacia hanno convinzioni più forti riguardo alle loro capacità di correre in determinati orari, finire in una posizione specifica ed eseguire una particolare abilità. Con la maggiore autoefficacia deriva una forte volontà di impegnarsi di più e persistere anche quando si incontra una condizione avversa. Lo sforzo e la perseveranza lavorano per migliorare le prestazioni nello sport e nell'esercizio. Molti studi hanno fornito risultati che mostrano che avere una maggiore autoefficacia porta l'individuo a impegnarsi di più, persistere più a lungo e ottenere prestazioni migliori rispetto agli individui con bassa autoefficacia. Tuttavia, la ricerca ha anche mostrato risultati contrastanti<sup>19</sup>.

In uno studio di Gernigon e Delloye (2003), è stata misurata l'influenza di risultati inaspettati in una prima prova di sprint sull'autoefficacia e sulle prestazioni di un atleta. Il feedback di successo

---

<sup>19</sup> Ibidem.

ha aumentato l'autoefficacia, tuttavia, non ci sono stati successivi cambiamenti nelle prestazioni a causa della diversa autoefficacia<sup>20</sup>.

Beattie, Lief, Adamoulas e Oliver (2011) hanno condotto esperimenti per esplorare la relazione reciproca tra autoefficacia e performance. A livello tra persona, l'autoefficacia e la prestazione erano correlate positivamente, ma a livello interiore c'era una debole relazione negativa non significativa tra autoefficacia e prestazione sportiva (2,7% nella migliore delle ipotesi). Questi risultati mostrano che l'autoefficacia potrebbe non predire sempre con forza le prestazioni successive. A livello interpersonale su compiti basati sulle abilità, l'evidenza che circonda un'autoefficacia positiva e una relazione di prestazione è discutibile. È stato affermato che gli individui con un'elevata autoefficacia possono diventare ottimisti nella misura in cui applicano meno risorse quando raggiungono gli obiettivi, diminuendo le loro prestazioni. Al centro della teoria cognitiva sociale è l'autoefficacia, che è stata continuamente identificata come determinante per una serie di comportamenti sanitari, inclusa l'attività fisica. A seconda dello stadio in cui si trova attualmente un individuo con la partecipazione all'esercizio, determinerà l'importanza delle percezioni di autoefficacia per la maggior parte degli individui. Durante la fase iniziale della partecipazione all'esercizio, si suggerisce che l'autoefficacia abbia un impatto maggiore sulle prestazioni di un individuo a causa di barriere come la fatica e la mancanza di tempo che aumentano la difficoltà percepita di mantenere l'esercizio.

La letteratura recente ha fornito risultati per mostrare come l'autoefficacia può determinare lo sforzo, la persistenza e le prestazioni nell'esercizio. Tenenbaum et al (2001) hanno esaminato l'associazione tra orientamento all'obiettivo, autostima, capacità percepita, sforzo, impegno, sforzo, tolleranza al feedback e misure di processo/risultato. L'autoefficacia prevedeva le prestazioni di precisione delle freccette in

---

<sup>20</sup> Ibidem.

tutte le condizioni in cui il feedback è stato manipolato per essere positivo o negativo. In un'attività di corsa simulata al computer, l'autoefficacia e gli stati psicologici specifici dell'attività rappresentavano il 63%-68% della varianza delle prestazioni. È stato dimostrato che l'autoefficacia predice la durata alla quale un individuo può impegnarsi e resistere al disagio.

Linde, Rothman, Baldwin e Jeffery (2006) hanno esaminato la relazione tra le convinzioni sull'autoefficacia, i comportamenti di controllo del peso e il cambiamento di peso tra 349 partecipanti che hanno partecipato a uno studio di perdita di peso. Le convinzioni sull'autoefficacia erano fortemente correlate alla perdita di peso e ai comportamenti di controllo, prevedendo la quantità di blocchi percorsi e di scale salite, nonché l'aderenza a un piano di esercizi.

Inoltre, Hutchinson, Sherman e Martinovic (2008) hanno esaminato il ruolo dell'autoefficacia nel predire lo sforzo sostenuto durante un'attività di presa isometrica della mano. 72 partecipanti maschi e femmine sono stati assegnati in modo casuale a tre gruppi: High Efficacy, Low Efficacy o Control. Utilizzando falsi feedback sulle prestazioni, le aspettative di efficacia sono state influenzate. Il gruppo High Efficacy ha dimostrato una maggiore tolleranza dell'attività rispetto al gruppo Low Efficacy o Control, denotato dalla durata del tempo in cui un partecipante poteva mantenere l'attività. Questo studio ha mostrato come l'autoefficacia gioca un ruolo importante nel migliorare le prestazioni e la tolleranza allo sforzo fisico. Tuttavia, questo studio ha reclutato partecipanti prevalentemente caucasici, limitando la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, lo studio si è basato sui giudizi del ricercatore per decidere quando il partecipante non era in grado di sostenere l'intensità di contrazione richiesta; sarebbe stato più accurato utilizzare un dinamometro elettronico manuale.

McAuley et al (2011) hanno esplorato la relazione tra autoefficacia e aderenza all'esercizio a un intervento di esercizio di 12 mesi. 117 anziani si sono offerti volontari ed erano inattivi prima dello studio. Le

misure di base dell'autoefficacia sono state prese a tre settimane per tenere conto della ricalibrazione dell'autoefficacia ed è stato misurato il numero di lezioni di ginnastica frequentate per 12 mesi. I risultati hanno mostrato che gli individui con un'elevata autoefficacia a 3 settimane hanno frequentato un numero significativamente maggiore di lezioni di esercizio rispetto agli individui con bassa autoefficacia. Conn et al (2003) hanno esaminato i predittori del comportamento all'esercizio in 147 anziani. L'autoefficacia è stato il più importante predittore della frequenza, dell'intensità e della durata dell'esercizio, fornendo una forte evidenza per mostrare come l'autoefficacia predice lo sforzo, la persistenza e le prestazioni nell'esercizio.

Questi studi mostrano come una maggiore autoefficacia negli individui porti a una maggiore aderenza all'esercizio rispetto agli individui che hanno una minore autoefficacia. Gli individui con una maggiore autoefficacia hanno maggiori probabilità di impegnarsi e persistere, superando barriere come la fatica o la mancanza di tempo, portando al mantenimento dell'esercizio e al miglioramento delle prestazioni nel contesto dell'esercizio.

Un ampio corpus di ricerche fornisce prove per dimostrare che l'autoefficacia determina lo sforzo, la persistenza e le prestazioni in un contesto sportivo e di esercizio fisico. Tuttavia, a livello intra-partecipante ci sono prove che non mostrano effetti dell'autoefficacia sulla performance. La letteratura non è priva di limiti e poiché l'autoefficacia è una variabile non osservabile, è impossibile sapere se ciò che viene misurato è l'autoefficacia o un'altra variabile psicologica come la motivazione o la ricerca di obiettivi. La ricerca futura dovrebbe mirare a misurare una serie di variabili insieme all'autoefficacia, a livello tra e all'interno del partecipante, al fine di fornire una conclusione valida sul fatto che l'autoefficacia determini costantemente lo sforzo, la persistenza e le prestazioni nello sport e nell'esercizio.

#### **1.2.4 Il goal setting**

Il goal setting implica lo sviluppo di un piano d'azione progettato per motivare e guidare una persona o un gruppo verso un obiettivo e può essere guidato da criteri (o regole) di definizione degli obiettivi come i criteri SMART. Gli studi di Edwin A. Locke e dei suoi colleghi hanno dimostrato che obiettivi più specifici e ambiziosi portano a un miglioramento delle prestazioni maggiore rispetto a obiettivi semplici o generali. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici, limitati nel tempo e difficili. Gli obiettivi difficili dovrebbero essere fissati idealmente al 90 ° percentile della prestazione assumendo che la motivazione e non l'abilità limitino il raggiungimento di quel livello di prestazione. Finché la persona accetta l'obiettivo, possiede la capacità di raggiungerlo e non ha obiettivi in conflitto, infatti esiste una relazione lineare positiva tra difficoltà dell'obiettivo e prestazioni del compito. La teoria afferma che la spiegazione motivazionale più semplice e diretta del perché alcune persone si comportano meglio di altre è data dal fatto che alcune persone hanno obiettivi di prestazione diversi. L'essenza della teoria è quadrupla. In primo luogo, obiettivi specifici difficili portano a prestazioni significativamente più elevate rispetto a obiettivi facili. In secondo luogo, più alto è l'obiettivo, maggiore è la prestazione. Terzo, variabili come la lode, il feedback o il coinvolgimento delle persone nel processo decisionale influenzano il comportamento solo nella misura in cui porta alla definizione e all'impegno per uno specifico obiettivo difficile.

Quarto, il goal setting oltre a influenzare i tre meccanismi di motivazione, vale a dire scelta, sforzo e persistenza, può anche avere un beneficio cognitivo. Può influenzare la scelta, lo sforzo e la persistenza per scoprire modi per raggiungere l'obiettivo<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Jeong, Y. H., Healy, L. C., & McEwan, D. (2021). The application of goal setting theory to goal setting interventions in sport: A systematic review. *International review of sport and exercise psychology*, 1-26.

Dal punto di vista storico fu Cecil Alec Mace ad effettuare i primi studi empirici sul goal setting, nel 1935. Ma alcuni anni dopo Edwin A. Locke iniziò a esaminare il fenomeno e continuò la ricerca sul Goal setting per più di 30 anni. Locke ha definito la teoria grazie alle intuizioni della forma di causalità finale di Aristotele; quest'ultimo infatti aveva ipotizzato che lo scopo può causare l'azione; così, Locke iniziò a ricercare l'impatto che gli obiettivi hanno sull'attività umana. Locke sviluppò e perfezionò la sua teoria negli anni '60, pubblicando il suo primo articolo dal titolo: "Verso una teoria della motivazione e degli incentivi per i compiti". Questo articolo stabilì la relazione positiva tra obiettivi chiaramente identificati e le prestazioni. A tal proposito, gli obiettivi che sono difficili da raggiungere e specifici, tendono ad aumentare le prestazioni più degli obiettivi che non lo sono. Un obiettivo può essere reso più specifico da:

- quantificazione (ovvero, rendendola misurabile);
- enumerazione, ad esempio definendo attività che devono essere completate per raggiungere l'obiettivo invece di definire solo l'obiettivo.

Inoltre il goal setting può fortemente influenzare i risultati in quattro modi:

- Scelta: Gli obiettivi possono restringere l'attenzione di qualcuno e indirizzare i loro sforzi verso attività rilevanti per l'obiettivo e verso azioni irrilevanti per l'obiettivo;
- Sforzo: Gli obiettivi possono rendere qualcuno più impegnato;
- Persistenza: Gli obiettivi possono rendere qualcuno più disponibile a superare le battute d'arresto;
- Cognizione: Gli obiettivi possono indurre qualcuno a sviluppare e modificare il proprio comportamento.

Locke e Latham (2002) hanno indicato tre moderatori che indicano il successo nel goal setting:

- L'importanza dei risultati attesi dal raggiungimento degli obiettivi;
- Autoefficacia: la convinzione di essere in grado di raggiungere gli obiettivi;
- Impegno verso gli altri: le promesse o l'impegno verso gli altri possono migliorare notevolmente l'impegno<sup>22</sup>.

Gli atleti dovrebbero essere incoraggiati a fissare alcuni obiettivi a lungo termine ambiziosi ma realizzabili; forse per rappresentare il proprio Paese in un campionato importante tra tre o quattro anni. Consentendo agli atleti di stabilire i propri obiettivi, è più probabile che accettino le sfide che li attendono e perseguano gli obiettivi con entusiasmo. Per mantenere gli atleti in linea con i loro obiettivi a lungo termine, dovrebbero anche fissare obiettivi appropriati a medio termine. Ad esempio, dopo una performance vincitrice della medaglia di bronzo alle Olimpiadi di Atene 2004, l'atleta britannica Kelly Sotherton si è posta l'obiettivo a medio termine di vincere il titolo del Commonwealth 2006 a Melbourne (che ha ottenuto) sulla strada per perseguire il suo obiettivo a lungo termine per essere incoronato campione olimpico ai Giochi di Pechino 2008. Gli obiettivi di gran lunga più importanti in termini pratici sono quelli a breve termine, poiché sono questi che mantengono gli atleti concentrati sui segni di spunta che sono fondamentali per ottenere prestazioni superiori. Pertanto, gli obiettivi a breve termine dovrebbero essere prevalentemente orientati al processo. Ad esempio, quando Wayne Rooney del Manchester United si è infortunato al metatarso sei settimane prima dell'inizio della Coppa del Mondo di calcio, ha fissato una serie di obiettivi di processo nella sua corsa per recuperare la piena forma fisica. Questi includevano sessioni quotidiane di fisioterapia, esercizi correttivi

---

<sup>22</sup> Ibidem.

in camera di ossigeno, attività aerobiche non portanti, monitoraggio dell'apporto nutrizionale e così via. Gli obiettivi devono essere monitorati e rivisti su base regolare. Uno dei più grandi errori che gli allenatori commettono nel fissare gli obiettivi è che spesso sono troppo rigidi nel loro approccio. Il processo di definizione degli obiettivi funziona al meglio quando c'è una certa flessibilità e il singolo atleta o squadra si assume la responsabilità di ogni obiettivo.

Pertanto, allenatori e manager farebbero meglio a esercitare un po' di democrazia quando fissano gli obiettivi, in particolare se lavorano con atleti più esperti<sup>23</sup>.

La teoria dell'obiettivo di realizzazione sostiene che, quando svolgono compiti relativi al risultato, gli individui possono fluttuare nel loro stato di coinvolgimento diretto verso il compito o gli obiettivi dell'ego. Cioè, possono essere più o meno coinvolti nel compito e nell'ego in qualsiasi momento durante l'impegno del compito. Si presume che la probabilità di essere coinvolti nel compito e/o nell'ego sia influenzata da tendenze disposizionali riguardo a questi stati di coinvolgimento dell'obiettivo; cioè, le persone (una volta che hanno raggiunto un particolare livello di sviluppo cognitivo nella tarda infanzia e oltre) possono variare nel loro grado di attività e orientamento dell'ego. È importante sottolineare che questi orientamenti tendono ad essere ortogonali. Pertanto, con specifico riferimento alla definizione degli obiettivi, siamo interessati a come gli individui con compito elevato/ego elevato, compito elevato/ego basso, compito basso/ego elevato e compito basso/ego basso potrebbero differire negli obiettivi fissati, nella loro elaborazione del feedback relativo agli obiettivi e dei corrispondenti processi motivazionali e dei comportamenti risultanti.

In ambito sportivo, sono stati sviluppati due strumenti con validità e affidabilità stabilite per valutare gli orientamenti disposizionali degli

---

<sup>23</sup> Ibidem.

obiettivi, vale a dire il compito e l'orientamento dell'ego nello sport.

Si presume che anche se qualcuno si sta sforzando di soddisfare i criteri degli obiettivi coinvolti nel compito e/o nell'ego durante il processo di definizione degli obiettivi dipenda dagli obiettivi situazionali e enfatizzati dal compito o dal clima motivazionale percepito. In particolare, i compiti coinvolti e gli ambienti sociali che circondano gli individui mentre sono sottoposti a definizione degli obiettivi variano nel grado in cui sono più o meno coinvolti nei compiti e/o nell'ego. Per quanto riguarda il processo di definizione degli obiettivi, questi climi prevalenti sono creati dal tipo e dal livello degli obiettivi assegnati, dalla natura del feedback fornito, dai criteri di valutazione utilizzati per giudicare il raggiungimento degli obiettivi e dal modo in cui viene riconosciuto il raggiungimento degli obiettivi. Se la definizione degli obiettivi fosse intrapresa in un clima che coinvolge le attività, gli obiettivi fissati sarebbero principalmente incentrati sul miglioramento e dipendenti dallo sforzo (cioè, obiettivi di processo e prestazioni), il feedback fornito sarebbe informativo, autoreferenziale e centrato sul compito, la persona stessa potrebbe essere coinvolta nella valutazione del raggiungimento dell'obiettivo e il raggiungimento dell'obiettivo con successo sarebbe principalmente legato alla soddisfazione intrinseca. Il livello di impegno dell'individuo, la prospettiva sulla sfida dell'obiettivo e l'input sarebbero fortemente riconosciuti in un programma di definizione degli obiettivi che coinvolge attività.

La definizione degli obiettivi in modo ego-conduttivo, d'altra parte, comporterebbe una preoccupazione per obiettivi normativamente referenziati (la maggior parte sarebbe probabilmente orientata ai risultati), il feedback fornito sarebbe più giudicante e caratterizzato dal confronto sociale, dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi renderebbe la persona particolarmente consapevole e preoccupata per le sue capacità relative, e le fonti e la natura del riconoscimento offerto quando gli obiettivi sono raggiunti (o non raggiunti) aiuterebbe ad accoppiare il senso di sé dell'individuo al raggiungimento di successo (o

non riuscito) dell'obiettivo . Inoltre, la volontà personale e il contributo del partecipante al processo molto probabilmente passerebbero in secondo piano in un programma di definizione degli obiettivi che coinvolge l'ego.

## Capitolo 2

### EMOZIONI E SPORT

*“Finché non cambiamo interiormente,  
finché non lavoriamo sulla nostra mente,  
niente al di fuori di noi cambierà.*

*Eppure i cambiamenti interiori sono incredibilmente semplici  
perché la sola cosa che dobbiamo veramente cambiare  
sono i nostri pensieri”*

Louise L.Hay

#### 2.1 Le emozioni nello sport

Le teorie attuali considerano le esperienze emotive, come un processo multicomponentiale, e dunque con un decorso temporale in evoluzione ed articolato in più componenti, che differenzia le emozioni da altri fenomeni psicologici. È certamente evidente che bisogna considerare parte dell'esperienza emotiva anche come un evento emotigeno o un antecedente emotigeno in grado di innescarla e che possono comprendere anche gli eventi interni, come un'immagine mentale, un ricordo, un pensiero. Le ricerche hanno dimostrato che le emozioni non sono stati, ma processi in costante evoluzione e che anche il decorso temporale delle stesse può differire, oscillando tra emozioni immediate e stabili ed altre con un decorso temporale maggiormente fluttuante e discontinuo. Tra i più importanti studi, condotti sulle emozioni certamente c'è quello di Paul Ekman che confermando la teoria sostenuta da Darwin, che considerava le espressioni, il prodotto di emozioni universali, generate da pattern neurobiologici ereditari, ha evidenziato che esistono quelle universali e dunque emozioni comuni a

tutte le culture, definite primarie: paura, rabbia, tristezza, gioia, sorpresa, disprezzo e disgusto. Alle quali aggiunse in seguito una seconda lista di emozioni definite secondarie che trovano origine nella combinazione di quelle primarie, ma in seguito si sviluppano con la crescita dell'individuo e con l'interazione sociale. Le emozioni primarie sono assolutamente innate, ed attraverso le stesse ci avviciniamo e ci allontaniamo da un oggetto, in base al fatto che possa essere nocivo o meno. Simboleggiano una primitiva forma di adattamento al contesto ambientale, condivisa con animali più semplici. Compaiono molto precocemente, rappresentando il risultato della nostra evoluzione. Per un atleta l'aspetto psicologico è primario, in quanto vengono messi in gioco elementi diversi quali stress, motivazione, ansia da prestazione, autostima e tecniche di gestione. L'allenamento, nelle attività motorie e sportive è il fulcro fondamentale al raggiungimento di ogni target prefissato e solitamente si associa all'allenamento soltanto l'attività fisica ripetuta con metodo, costanza e regolarità. I benefici fisici dello sport sono conosciuti ed evidenti e di sicuro permette anche di produrre effetti decisamente importanti e positivi anche a livello psicologico, in quanto l'attività motoria consente agli atleti con deficit di acquisire una sicurezza maggiore nei confronti di sé stessi e verso le cose che fanno, ripristinando forte fiducia nelle loro potenzialità. Grazie a questo, ogni atleta ha la possibilità di sperimentare le proprie doti e le proprie capacità, i propri limiti e le proprie possibilità, acquisendo così una maggiore conoscenza di sé stesso. La pratica sportiva, inoltre, stimola l'intelletto e la creatività e viene accresciuta la memoria, ed addestrata la concentrazione. Recenti studi hanno dimostrato:

*“come l'attività fisica sia in grado di stimolare la nascita di nuove cellule nell'ippocampo, la struttura del cervello che controlla la memoria e l'apprendimento. Praticare uno sport influisce in modo positivo sulla capacità del soggetto di cambiare e adattarsi a nuove situazioni o a nuove esigenze esterne indipendenti da lui, imparando ad accettare ogni*

*circostanza nel giusto modo e riuscendo a mantenere la fermezza nei propositi.<sup>24</sup>*

Dal punto di vista socio-relazionale la pratica sportiva consente l'acquisizione delle regole che vanno rispettate al fine di garantire un gioco paritario e leale, ed il rispettare le stesse implica accettare il giudizio altrui, impegnarsi negli allenamenti ed in tutto quello sancito per la rispettosa e corretta convivenza con le persone che fanno parte della vita sportiva dell'atleta. Molta importanza ha anche la squadra in cui essere interdipendenti significa che ogni membro del gruppo dipende da un suo compagno e al tempo stesso costituisce per lui una risorsa. Attraverso lo sport, l'atleta potenzia alcune aree fondamentali in grado di migliorare la performance che riguardano:

- *“Fattori fisiologici: livello di attivazione fisiologica; coping; gestione dell'ansia e dello stress attraverso tecniche di rilassamento; recupero dell'infortunio;*
- *Fattori cognitivi: capacità di concentrazione e attenzione; autoconsapevolezza del proprio corpo e dei pensieri;*
- *Fattori personali interni: autostima; autoefficacia; motivazione<sup>25</sup>”.*

In “Emotion a psychoevolutionary synthesis” Plutchik (1980) afferma che:

*“Le emozioni possono essere ritenute adattamenti funzionali che entrano in qualsiasi tipo di transazione ambientale e sociale, stabilendo un equilibrio tra forze tra loro in opposizione e sono un riflesso dell'adattamento. Esistono emozioni primarie quali: sorpresa, gioia,*

---

<sup>24</sup> A. Barausse, Appunti per una storia dell'associazionismo educativo-sportivo dei disabili, in *L'integrazione scolastica e sociale*, 6/4, 2007 p. 298. <https://iris.unimol.it/handle/11695/6899>

<sup>25</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*. In *European Journal of personality* 1987 1(3), 141-169.

*tristezza, rabbia, disgusto, paura ed emozioni secondarie che sono date dalla combinazione di quelle primarie, come ad es.: disprezzo, panico, ira ecc. e Sentimenti che sono dati dalla combinazione di emozioni elaborate dagli aspetti mentali in associazione con la durata delle stesse nel tempo, ad es. Amore o Odio.<sup>26</sup>*

Dunque, le emozioni si riferiscono sia all'espressione di particolari risposte somatiche e neurovegetative che a sentimenti soggettivi privati e si possono fondere e confondere con altri aspetti relativi alla motivazione, al sentimento ed alla vigilanza; sulla persona, hanno un forte impatto dettato dalla produzione di informazioni elaborate ad altissima velocità dal nostro cervello, capaci di produrre stati di tensione corporea e dipendono strettamente dall'esperienza e dalla natura delle situazioni ambientali.

Dall'intrinseca natura delle situazioni ambientali e dall'esperienza del soggetto in rapporto al suo adattamento all'ambiente ed al suo processo evolutivo di apprendimento, dipende la natura delle emozioni. Questo significa che piangere, ridere o arrabbiarsi creano empatia, permettono la socializzazione e l'aggregazione, scaricano le tensioni del corpo, aiutano o allontanano ad entrare in relazione con il mondo circostante e soprattutto con sé stessi. Secondo Schachter e Singer l'emozione nasce dall'interazione di due componenti:

- *“componente fisiologica definita Attivazione o Arousal;*
- *componente Psicologica riferita alla valutazione delle cause degli eventi e dei significati attribuiti dalle persone all'evento.<sup>27</sup>*

---

<sup>26</sup> R.Plutchik, "Emotion, a psychoevolutionary synthesis". Ed. Harper & Row, 1980 p. 227.

<sup>27</sup> S.Schacter,J.E. Singer J.E. Cognitive, social and physiological determinants of emotional states, Psychological Review, 69, 379-399 Google Scholar, Crossref, Medline, ISI 1962.

Indubbiamente, durante una competizione agonistica, una delle emozioni ampiamente sperimentata dallo sportivo è la rabbia che, quando spinge l'atleta a compiere un'azione energica ed immediata, come ad esempio sfidare o attaccare, può avere un effetto positivo. All'estremo opposto, qualora vada ad intaccare le abilità fisiche dell'atleta, può avere un impatto negativo sulla performance, inoltre, può essere espressione di frustrazione, di rivalsa nei confronti di un compagno di squadra o di un allenatore, o a seguito di un infortunio subito oppure per una serie di risultati negativi ottenuti nelle precedenti competizioni. L'attività sportiva certamente rappresenta un'esperienza carica di emozioni. Il Perno ed il ruolo centrale della reazione emotiva correlano fortemente con la valutazione soggettiva dello stimolo e dunque con il processo cognitivo. Francesconi afferma:

*“Secondo il modello delle emozioni di Lazarus, le emozioni compaiono quando un individuo valuta l'ambiente in maniera significativa (positiva o negativa) rispetto al suo benessere. Le valutazioni si basano sulle motivazioni individuali: gli obiettivi che intendo raggiungere e le risorse che mi sono necessarie per ottenerli, mi permettono di valutare l'ambiente in modo minaccioso o benefico. Gli obiettivi sono ordinati in maniera gerarchica, e più l'obiettivo è importante più le emozioni associate saranno intense.”*<sup>28</sup> Non va sottovalutata la valutazione “secondaria” che riguarda le abilità e gli sforzi indispensabili a gestire la situazione da fronteggiare attraverso la valutazione delle proprie capacità e delle aspettative future che comportano l'attivazione di emozioni capaci di influenzare l'andamento della prestazione sportiva. Le emozioni provocano tendenze all'azione e comportano modificazioni a livello fisiologico fino a raggiungere alterazioni rivelabili biochimicamente. Ancora Francesconi:

---

<sup>28</sup> C. Francesconi, “Controllare e gestire le emozioni nello sport” <https://www.chiarafrancesconi.it/letture/psicologia-dello-sport/34-emozioni-psicologia-dello-sport.html>

*“Il ruolo dell’attivazione fisiologica è importante per l’esperienza emozionale nell’ambito sportivo: tali cambiamenti possono compromettere il funzionamento fisico e di conseguenza la prestazione. Alcune emozioni sono accompagnate da un incremento dell’attivazione o arousal (ansia, eccitazione) e altre ad una riduzione (tristezza, delusione), mentre altre ancora non risultano correlate a nessun cambiamento (senso di colpa). Le ricerche hanno rilevato che elevati livelli di attivazione possono incrementare la forza anaerobica che aumenta la prestazione per semplici compiti fisici. Tuttavia, tale attivazione sembra compromettere i compiti motori fini, in quanto incide sulla tensione muscolare, rendendo difficile la coordinazione e la destrezza manuale. I livelli di attivazione vanno monitorati e controllati durante lo svolgimento di allenamenti e gare al fine di trovare il giusto mix per una prestazione eccellente.<sup>29</sup>”*

Inoltre le emozioni incidono sui livelli di concentrazione ed attenzione ed il focus attentivo può essere rivolto a stimoli ritenuti “soggettivamente” importanti visto che lo stato emotivo può influenzare fortemente la prestazione sportiva.

Tra le tecniche per regolazione dell’attivazione fisiologica annoveriamo: l’immaginazione emotiva, il training autogeno, il rilassamento muscolare progressivo di Jacobson, il riscaldamento, la creazione di un’oasi di pace, l’ascolto di musica, ecc.

E’ comunque necessario conoscere bene l’atleta e la sua zona di funzionamento ottimale al fine di creare un programma individualizzato di controllo e gestione dei livelli di attivazione fisiologica e delle emozioni.

---

<sup>29</sup> Ibidem.

## 2.2 L'arousal: attivazione del sistema nervoso

Secondo l'enciclopedia Treccani, il termine Arousal rimanda ad uno:

*“Stato generale di attivazione e reattività del sistema nervoso, in risposta a stimoli interni (soggettivi) o esterni (ambientali e sociali). Esso è attribuibile all'influenza della formazione reticolare attivante sul sistema nervoso autonomo e sull'intera corteccia cerebrale, e si connota come una variabile continua sulla quale i diversi individui possono variare.”<sup>30</sup>*

In neuropsicologia l'arousal rappresenta una condizione temporanea del sistema nervoso, che risponde a stimoli di intensità variabile e significativi, che correla ad uno stato generale di eccitazione. Durante tale attivazione, il sistema nervoso centrale viene fortemente coinvolto, generando un'indispensabile condizione generale di allerta, muscolare, sensoriale e neurofisiologica, producendo una maggiore quantità di neurotrasmettitori come serotonina, dopamina, l'acetilcolina e la noradrenalina. Anatomicamente vengono invece attivati diversi organi interni, alcune ghiandole ed il sistema limbico, in particolare amigdala ed ipotalamo, pancreas endocrino e i lobi temporali e frontali. Negli anni Settanta il termine arousal venne introdotto nella teoria del "flusso" dello psicologo ungherese Csíkszentmihályi, indicando con esso un'esperienza di forte concentrazione nell'ambito di una attività competitiva e/o agonistica. Nei momenti in cui l'organismo effettua una prestazione, deve mettere in moto una serie di processi caratteristici dello stato di arousal:

- attivazione del sistema muscolo-scheletrico che preparano i muscoli allo sforzo;
- attivazione del sistema vegetativo simpatico per sopportare lo sforzo;

---

<sup>30</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/arousal\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/arousal_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

- attivazione del sistema nervoso centrale con l'aumento dell'attenzione e della vigilanza.

Il livello ottimale dell'energia psichica correlato ad un adeguato livello di stress rappresenta lo stato di flow caratterizzato da un arousal funzionale al raggiungimento dell'obiettivo sportivo. La relazione tra eccitazione e prestazione sportiva è una componente cruciale nello studio della prestazione di un atleta. I sentimenti di eccitazione sono spesso vissuti in una situazione sportiva competitiva. I seguenti effetti sull'atleta possono essere vasti. Due principi principali della relazione eccitazione-prestazione sono la teoria dell'U invertita e la teoria della catastrofe. L'eccitazione può essere definita come una miscela generale dei livelli di attività sia fisiologici che psicologici che un artista sperimenta; questi livelli variano in un continuum dal sonno profondo all'eccitazione intensa. Quindi mantenere un livello ottimale di arousal è vitale per l'esecuzione del compito. La teoria della U invertita fu identificata per la prima volta da Yerkes e Dodson (1908). La U invertita suggerisce la relazione tra l'eccitazione e le prestazioni sportive in una relazione curvilinea. Si deduce che quando l'eccitazione di un atleta aumenta, ci sarà un aumento delle loro prestazioni fino a raggiungere un punto noto come eccitazione ottimale. Una volta raggiunti, possono mantenere un certo standard di prestazioni in un gioco. Se la loro eccitazione continua ad aumentare, diventano eccessivamente eccitati e le loro prestazioni si deteriorano. Un atleta introverso avrebbe un livello ottimale di eccitazione diverso rispetto a un atleta estroverso. Se un calciatore diventa troppo eccitato, inizia a concentrarsi su cose sbagliate come un passaggio fallito. Hardy e Fazey (1987) hanno suggerito la teoria della catastrofe secondo cui un aumento dell'eccitazione si tradurrebbe in un effetto positivo sulle prestazioni a un livello ottimale. Tuttavia, qualsiasi ulteriore aumento dell'eccitazione non si traduce in un calo delle prestazioni. Affermano che l'eccitazione colpisce un atleta, il deterioramento sarebbe più grave e non

può essere affrontato calmandosi. Dovrebbero risalire gradualmente all'eccitazione ottimale e alle massime prestazioni. Entrambe le teorie sono molto simili. Tuttavia, Hardy e Fazey suggeriscono che la riduzione dell'eccitazione non comporterà un graduale calo delle prestazioni in simmetria con il grafico a "U" invertita. Questo può essere alterato da una leggera riduzione dell'eccitazione.

### **2.2.1 Prestazione sportiva e stato di attivazione**

Secondo la Dott.ssa Gerin i segnali tipici di una iper-attivazione sono:

- *“Ansietà;*
- *Tensione e rigidità muscolare;*
- *Aumento della frequenza cardiaca, respiro irregolare, innalzamento della pressione arteriosa;*
- *Affaticamento precoce;*
- *Scarso controllo delle proprie reazioni emotive (scatti di rabbia);*
- *Difficoltà di concentrazione e di attenzione;*
- *Attenzione spostata sui fattori distraenti esterni (ambiente) o interni (idee negative).<sup>31</sup>”*

Quando si affronta una competizione sportiva, il nostro organismo si prepara ad affrontarla attraverso un'attivazione psicofisiologica attraverso una serie di processi caratteristici:

- i muscoli si preparano allo sforzo;
- aumento dell'attenzione e vigilanza;
- polmoni e cuore si attivano per sopportare lo sforzo.

---

<sup>31</sup> M. Gerin, Gestione dell'arousal, <https://www.preparazionealciclismo.it/arousal.html>

La relazione tra livello di attivazione e prestazione è rappresentata dalla Teoria di Yerkes e Dodson in cui viene affermato che il livello della prestazione segue l'andamento di una U rovesciata.

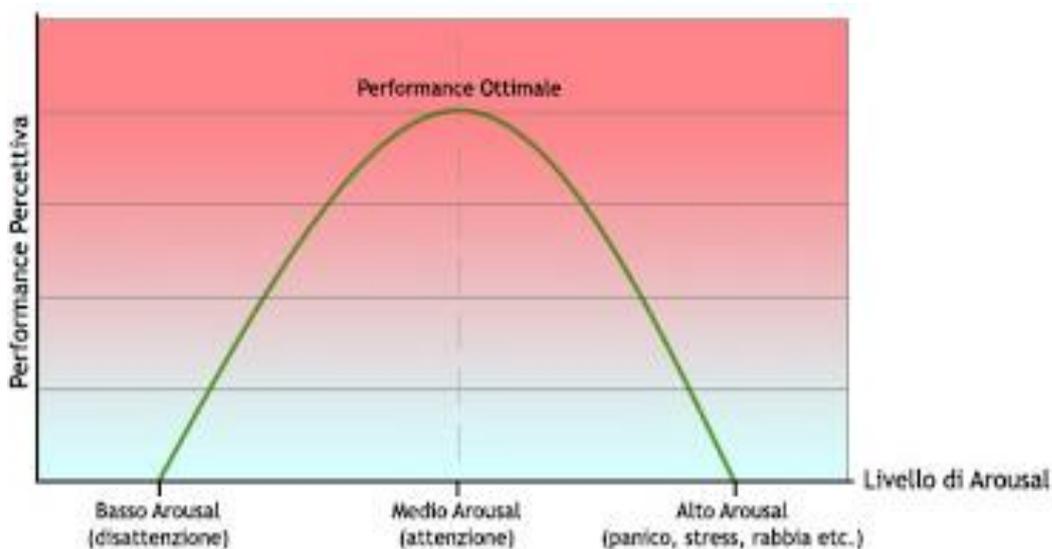


Fig. 1 - R. Gava, Relazione tra livello di attivazione e prestazione sportiva.<sup>32</sup>

Afferma Gava:

*“Ad un grado di bassa attivazione (ipoattivazione) il livello della prestazione è basso: l’atleta, si dice in gergo, che è “scarico”; può darsi che non sia motivato, o che si senta distaccato, comunque fa fatica a concentrarsi, a entrare nella gara. L’atleta può vivere sensazioni di stanchezza e impotenza (è inutile tentare tanto non ce la faccio). Man mano che l’attivazione cresce, la prestazione migliora, fino a raggiungere il massimo corrispondente al vertice della U rovesciata (stato di flow). L’organismo è ricco di energia, il tono muscolare è ad un livello ottimale per conferire forza, precisione ed efficienza al gesto. L’atleta sperimenta un adeguato livello di stress (eustress) e ansia, sente di controllare le*

---

<sup>32</sup> R.Gava, Relazione tra livello di attivazione e prestazione sportiva, <https://www.psicologopadova-robotogava.it/relazione-arousal-prestazione-sportiva.htm>

*proprie azioni, vive un generale senso di benessere ed auto-efficacia, non è disturbato dai propri pensieri poiché è completamente concentrato sulla sua attività...<sup>33</sup>*

Per tale ragione, l'esecuzione migliore si realizza ad un livello intermedio di arousal, identificabile con quella parte utile di ansia e stress che consente una preparazione ottimale dell'azione.

Secondo la teoria dell'inversione sviluppata principalmente dallo psicologo britannico Dr. Michael J. Apter, rappresenta un'interessante teoria della personalità, della motivazione e delle emozioni nel campo della psicologia, le qualità dinamiche della normale esperienza umana vengono utilizzate per descrivere come un soggetto riesca ad invertire regolarmente gli stati psicologici, riflettendo il suo stile motivazionale, il significato che attribuisce a una data situazione in un dato momento e le emozioni che prova. L'esperienza umana secondo la teoria è strutturalmente organizzata in domini metamotivazionali; ogni dominio è costituito da una coppia di valori o motivi opposti, in modo che solo uno di ciascuna coppia (domini) può essere sperimentato in un dato momento. Gli stati in ciascuna coppia vengono invertiti a seconda di una serie di fattori, inclusa la nostra tendenza intrinseca ad adottare uno stile rispetto all'altro. I domini, concepiti da Cole & Gardner (2014), sono i seguenti:

*"Means-Ends chain (catena mezzi-fini) - I due stati nella prima coppia sono chiamati "Telico" (o "Serio") e "Paratelico" (o "Giocosso") e si riferiscono al fatto che uno sia motivato dal raggiungimento e dagli obiettivi futuri, o dal godimento del processo nel momento.*

*Regole - I due stati successivi sono chiamati "Conforme" e "Ribelle" (o "Negativistico") e si riferiscono al fatto che uno si diverte a operare entro regole e aspettative; o se si desidera essere liberi e spingere contro queste strutture.*

---

<sup>33</sup> Ibidem.

*Transazioni - Ulteriori due stati sono chiamati "Controllo" e "Simpatia" e si riferiscono al fatto che uno sia motivato dal potere e dal controllo delle transazioni; o per cura e compassione.*

*Relazioni - Gli ultimi due stati sono chiamati "Autic" (o "Sè") e "Alloic" (o "Altro") e si riferiscono al fatto che uno sia motivato da interessi personali (responsabilità e responsabilità personali) o altruismo e trascendenza).<sup>34</sup>"*

L'enfasi principale della Teoria dell'inversione sta nel concetto di inversione: "innescando" un'inversione tra stati, possiamo cambiare il significato attribuito alla situazione. Ciò che prima sembrava serio, può improvvisamente diventare eccitante con il giusto cambiamento di situazione o mentalità. Le inversioni possono essere create cambiando una situazione, riformulandola, giocando di ruolo o utilizzando simboli o oggetti di scena specifici che invocano uno stato specifico (ad esempio, un giocattolo può aiutare a innescare lo stato Paratelico / Giocoso; l'immagine di un segnale stradale può invocare il Conforme stato). La teoria dell'inversione collega gli stati motivazionali di cui sopra all'emozione proponendo che se si è in uno stato e le cose stanno andando bene, ne risultano emozioni positive; se i bisogni dello stato non sono soddisfatti, ne risultano emozioni negative.

La teoria dell'inversione ha introdotto il termine dominanza per rendere gli stili motivazionali un fattore verificabile in psicometria, in modo da espandere le sue regioni di applicazione. Dominanza significa la tendenza che può caratterizzare un tipo di persona o un altro nel tempo esprimendo una preferenza individuale per una modalità rispetto all'altra, o la modalità che è dominante in un dato momento. Un individuo può regredire in uno stato paratelico, ma se è dominante telico, si trasformerà facilmente in uno stato telico. Questo termine distingueva la teoria

---

<sup>34</sup> Apter, M.J. (Ed.) (2001) *Motivational Styles in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

dell'inversione dalla tradizionale teoria dei tratti, vale a dire, la personalità non è un vantaggio permanente ma una tendenza all'inversione che cambia in base all'ambiente ecc.

### **2.3 Lo stress**

Teoricamente praticare uno sport consente di migliorare lo stato mentale, fisico e psicologico di un soggetto e quindi aiutare gli atleti ad avere meno ansia durante la loro prestazione. Soprattutto, nello sport agonistico, la forte ed intensa motivazione a vincere trae origine da pressioni di gruppo o personali di varia natura, tra queste sicuramente vincere la paura di perdere, che origina nell'educazione e nella formazione ricevuta dall'individuo. In tutti questi fenomeni, lo stress gioca un ruolo molto importante e come sostiene Brugnoli:

*“Lo stress e l'ansia sono il pericolo peggiore per l'atleta, il suo avversario più temibile e imprevedibile. Ogni gara è come un esame, un atleta troppo ansioso non sarà mai un grande campione.”<sup>35</sup>*

Certamente, lo stress rappresenta la più comune reazione emozionale dell'uomo a stimoli ambientali diversi; un normale meccanismo di allerta dell'organismo, agli stimoli esterni, in grado di migliorare la risposta sia sul piano comportamentale che su quello biologico. Dunque lo stress è essenziale per la sopravvivenza, ma nell'atleta e nell'uomo lo stress ripetuto e protratto genera ansia, quindi diventa una disturbante ed eccessiva risposta emozionale rispetto alla reale entità degli stimoli, caratterizzata da: disagio, stato di apprensione, preoccupazione, stato di attesa, aumento della tensione psichica e fisica, senso di anticipazione del pericolo, ridotto senso di controllo da parte del

---

<sup>35</sup> M.P.Brugnoli Mental training nello sport: tecniche di allenamento mentale per vincere la tensione in gara”. Ed. Red, 2008 p.9.

soggetto e senso di paura.

La sintomatologia psichica e fisica varia e può essere di intensità differente e può presentarsi attraverso manifestazioni psichiche tipiche quali: tensione, paura immotivata, apprensione, tendenza alla distrazione, difficoltà alla concentrazione, senso di pericolo, irrequietezza motoria, insonnia, crisi di panico o intensa affaticabilità fisica e psichica; analogamente possono manifestarsi sintomi fisici di natura psicosomatica, come ad esempio, aumento della frequenza cardiaca respiratoria ed arteriosa, aritmie ecc. L'attivazione dei processi, muscolari, ormonali, neurofisiologici e metabolici, induce uno stato di stress nell'organismo dello sportivo, in particolare per le articolazioni, dando un'accelerazione ai consumi energetici e di fibre nervose. La situazione si complica, nello sport a livello agonistico in quanto esistono pressioni ambientali che stressano l'atleta togliendogli lucidità con situazioni di caduta prestazionale e di stress negativo. Nella società attuale la parola stress viene generalmente associata a termini come ansia, tensione, preoccupazione, senso di malessere diffuso, quindi ad esperienze negative per lo stato emotivo, per l'organismo e per lo stato mentale dell'individuo. Secondo Selye:

*“lo stress è una reazione fisiologica adattativa, caratteristica della vita, che assume un significato NEG, spiacevole o patogeno, solo se prodotta in modo troppo intenso, per periodi di tempo lunghi e se non si accompagna a risposte efficaci.”<sup>36</sup>*

Ed ancora distingue 2 tipi di stress:

*“(1) eustress, stress POS (necessaria attivazione); (2) distress, stress NEG (eccessiva attivazione).”<sup>37</sup>*

Per Selye una Sindrome Generale di Adattamento rappresenta

---

<sup>36</sup> H.Selye, The stress of life. Ed. McGraw-Hill Book Company, in JBJS: Volume 39 - Issue 2 – p. 479 1956.

<sup>37</sup> Ibidem.

una “configurazione generale di risposta allo stress” procedendo secondo tre stadi successivi:

- (1) *“reazione d’allarme;*
- (2) *stadio della resistenza;*
- (3) *esaurimento.*<sup>38</sup>”

Dunque lo stress, secondo lo studioso, è una sollecitazione, una richiesta che ci proviene dall’ambiente esterno, volta ad attivare le risorse del nostro organismo e risulta molto utile perché consente all’individuo di mobilitare le capacità individuali e le risorse al fine di aumentare il senso di autoefficacia e di raggiungere un importante obiettivo per la crescita individuale. Quello che viene definito “eustress”, ovvero lo stress “buono”, è fondamentale per la vita di ogni individuo e non deve essere eliminato in quanto favorisce la crescita personale e lo sviluppo ed è evidente che affrontare situazioni di stress favorisca la costruzione di risorse psicologiche maggiori, consentendo in maniera più efficace, di affrontare lo stress. In ogni individuo, la risposta è specifica e singolare, in base alle caratteristiche del soggetto stesso e dello stressor che nello sport si presenta con tipologie differenti come ad esempio, il rapporto con l’allenatore, la prestazione, i segnali del proprio corpo, il rapporto con i compagni e che potrebbe essere interpretato come fonte di disagio o stimolo positivo e negativo. Nell’ambito sportivo Janke (1976) individua 5 categorie di stressor:

*“1. Stressor esterni: legati all’ambiente (es. sport acquatici; sport in ambienti estremi); alla deprivazione sensoriale (es. cuffie nel tiro a volo); al rischio di infortuni (nella ginnastica artistica ad esempio, nell’esecuzione corretta degli esercizi);*

*2. Stressor dovuti alla deprivazione dei bisogni primari (es. fuso orario può disturbare il sonno; condizioni climatiche non ottimali);*

*3. Stressor da prestazione: eccessiva pressione fisica e psichica;*

---

<sup>38</sup> Ibidem.

*eccessiva monotonia e ripetitività degli allenamenti; gli insuccessi;*

*4. Stressor sociali: i conflitti (es con gli allenatori, i compagni, i genitori, altre figure di riferimento o con la scuola); l'isolamento sociale (es. continui viaggi, molti impegni possono portare a trascurare gli affetti);*

*5. Altri stressor: processi decisionali difficili; incertezze sul proprio futuro agonistico, etc<sup>39</sup>". (Martens, R.,1991)*

Tra le risposte psicologiche generate dalla gran parte degli stressor, c'è l'ansia ovvero la reazione psicologica di paura nei confronti di eventi percepiti come minacciosi e stressanti. Questo tipo di meccanismo corrisponde ad una precisa risposta automatica presente in tutti gli animali, ai pericoli fisici, definita risposta di "attacco o fuga" che determina modificazioni fisiologiche che preparano l'animale alla fuga dal pericolo o alla lotta contro di esso.<sup>40</sup>

Tutta questa serie di modificazioni viene causata dal rilascio di diversi neurotrasmettitori nel sangue, tra questi, quello fondamentale è l'adrenalina che attiva la risposta attacco/fuga tendenzialmente istintiva.

Non importa quanto il pericolo sia reale e grave, conta la percezione soggettiva della gravità delle sue conseguenze e la percezione soggettiva della probabilità dell'evento temuto ad innescare il meccanismo.

E ci ritroveremo davanti ad un disturbo d'ansia esattamente quando, la risposta attacco/fuga regolarmente generata da situazioni che non rappresentano una minaccia per la sopravvivenza o stimoli poco pericolosi. Inoltre la risposta automatica attacco/fuga non può essere modificata ed è assolutamente automatica davanti una grave minaccia, ma si può modificare invece il modo di interpretare eventi e situazioni.

---

<sup>39</sup> R.Martens,Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori, Ed. Borla 1991 p. 134.

<sup>40</sup> Ibidem.

### **2.3.1 L'ansia da prestazione sportiva**

Esistono diversi metodi efficaci per combattere l'ansia da prestazione sportiva:

*“Respirare correttamente: Il respiro è uno strumento veramente efficace per abbassare il livello dell'ansia. Imparare a respirare in maniera corretta aiuta a gestire al meglio la propria attivazione corporea e le tecniche di rilassamento quali: il training autogeno di Schultz, il rilassamento progressivo di Jacobson, e la Mindfulness. Ed ancora ipnosi e gestione dei pensieri; gli strumenti di Bio-Feedback al fine di abbassare la sensazione di ansia ed essere pronti ad affrontare qualsiasi sfida.<sup>41</sup>”*

### **2.3.2 Autoregolazione e gestione dello stress**

Per gestire le emozioni e lo stress in modo più funzionale vengono usate principalmente le strategie cognitivo-comportamentali, tra le quali emergono le tecniche di imagery, l'allenamento della concentrazione, il goal setting, le tecniche di self-talk, le metodiche di autoregolazione dell'arousal, la gestione dello stress. Queste serie di tecniche consentono di impostare un vero e proprio programma di allenamento della mente dell'atleta, che progressivamente impara ad ottimizzare e gestire le proprie caratteristiche ed abilità ed a conoscere sé stesso. Attraverso il mental training e lo sport coaching, ad esempio, l'atleta potenzia le proprie capacità ed individua i propri limiti.

Nel caso delle strategie cognitivo-comportamentali si mira a far acquisire all'atleta le abilità di comprensione e controllo dei propri processi emotivi e mentali, in quanto la modifica e la gestione degli stati

---

<sup>41</sup> <https://www.bskilled.it/5-modi-per-gestire-lansia-da-prestazione-sportiva/>

negativi e dei processi può contribuire a migliorare la performance. La formulazione degli obiettivi o Goal setting: l'insuccesso degli atleti molte volte dipende da una inadeguatezza che riguarda la scala degli obiettivi perseguibili durante l'allenamento e dall'incapacità di pianificazione di un compito specifici standard di abilità da raggiungere, questo compromette spesso l'esito della stagione agonistica. Il Mental training permette allo sportivo di scomporre gli obiettivi grandi e sufficientemente difficili ma raggiungibili, in sub-obiettivi a breve, medio e lungo termine, mirati più che al risultato, al graduale miglioramento della prestazione. Gli atleti nell'Imagery, quindi nella capacità di controllare e creare immagini mentali, aiutandosi con stimoli immaginativi che coinvolgono tutti i sensi, vengono allenati progressivamente alla rappresentazione mentale della propria performance, favorendo dunque un coinvolgimento emotivo e cognitivo. Preceduta sempre da una breve seduta di rilassamento, questa tecnica viene anche utilizzata per visualizzare il percorso e come momento di concentrazione, prima della gara. Il monologo interiore o Self-talk consente di inserire e formulare obiettivi in un dialogo con sé stessi escludendo l'intervento di pensieri distraenti ed intrusivi. Ogni atleta nel momento in cui le risorse non sembrano bastare, tenderà a mettere in gioco strategie di coping inadeguate che non gli consentiranno di superare la sfida. Vanno evidenziate tra le tecniche di gestione dello stress, la desensibilizzazione sistematica, lo Stress Inoculation Training e la ristrutturazione cognitiva, necessaria all'individuazione e alla correzione dei pensieri distorti che causano emozioni disfunzionali. Per quanto riguarda le tecniche di rilassamento, si evidenziano il Rilassamento Progressivo di Jacobson ed il Training Autogeno che generalmente sono preparatorie a qualsiasi attività immaginativa. Queste ultime vengono utilizzate per gestire situazioni stressanti o ansiogene, per consapevolizzare la tensione muscolare in attività e a riposo, e rappresentano una primaria forma di allenamento delle competenze attentive.

In una procedura di desensibilizzazione sistematica, viene insegnata una tecnica di rilassamento attraverso l'individuazione di un'immagine mentale capace di generare uno stato di rilassamento; l'immagine individuata, diventa l'antidoto contro lo stato di ansia. Wolpe identifica diverse fasi da seguire:

1. "Addestramento al rilassamento muscolare;
2. Costruzione di una gerarchia di stimoli ansiogeni;
3. Abbinamento delle immagini ansiogene con lo stato di rilassamento".

Tale procedura rappresenta una delle tecniche elettive, ma non certo l'unica, alla quale possono esserne associate altre o usate isolatamente, come ad esempio:

- la tecnica del modellamento consiste nell'osservazione dei compagni di squadra più bravi in gara e affinché la tecnica funzioni, è necessario che questi ultimi siano dei buoni modelli capaci di affrontare la gara con disinvoltura, offrendo ovviamente un nuovo modello che l'atleta potrà acquisire e reinterpretare;
- la tecnica dell'estinzione, che consiste nel pensare a diversi aspetti ansiogeni della situazione di gara fino a quando essi non produrranno alcuna tensione e l'ansia prodotta si estinguerà;
- la tecnica del rinforzo che consiste nel suggerire all'atleta d'immaginare lo svolgimento brillante della propria gara, in cui si vede gratificato dall'allenatore, dai membri della giuria e dai suoi familiari, e questo tipo di rinforzo sociale contrasta efficacemente l'ansia.



## Capitolo 3

### ALLENAMENTO MENTALE PER LA MASSIMA PRESTAZIONE

*“Non c'è cosa che non venga resa più semplice  
attraverso la costanza e la familiarità e l'allenamento.  
Attraverso l'allenamento noi possiamo cambiare;  
noi possiamo trasformare noi stessi.”*

Dalai Lama

#### 3.1 Peak performance e Peak experience

Quando parliamo di peak experience ci riferiamo ad un'esperienza che ci avvicina al nostro sè. Maslow nel 1968 introdusse questo concetto facendo riferimento a quell'esperienza di particolare benessere ed euforia che si può percepire in alcuni momenti di estrema felicità. Rappresenta dunque una profonda esperienza che consente alle persone ad entrare in contatto con delle qualità di cui spesso non si è consapevoli e che non è facile condividere. Scrive Fiaschè

*“La peak experience fu utilizzata da Maslow nel 1954 all'interno del pensiero complesso di "Piramide dei bisogni" nella quale egli diede una spiegazione del percorso di autorealizzazione e costituì un aspetto centrale di tale pensiero. Secondo Maslow la peak experience era parte indissolubile “dell'auto-realizzazione”. Le caratteristiche della peak experience sono<sup>42</sup>:*

---

<sup>42</sup> Boniface, M.R. (2007). Towards an understanding of flow and other positive experience phenomena within outdoor and adventurous activities. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 1, 55-68.

1. *Variazione nella percezione del tempo che sembra fermarsi o espandersi all'infinito, rallentare, o al contrario, accelerare.*

2. *Cambiamento o distorsione della percezione dello spazio, cambiano le dimensioni fisiche o le forme; ad esempio, una buca da golf diventa improvvisamente grande come una vasca da bagno in modo che non la si può mancare. L'esperienza diventa 'incorniciata', sembra emergere dal contesto in un forte campo energetico.*

3. *Avvengono cambiamenti in tutte le percezioni sensoriali, nella vista, nell'olfatto e nel suono. Tutti i sensi diventano più sensibili. I colori possono cambiare e diventare più brillanti; un albero ricoperto di neve può 'cambiare' il suo colore in verde brillante; un silenzio può diventare udibile e la vista può aguzzarsi.*

4. *L'esperienza è percepita come la rottura di un confine, o come l'espansione di quest'ultimo, anche se non conduce a una medaglia d'oro e non è in gioco una prestazione vera e propria.*

5. *Le persone affermano di aver avuto un'esperienza transpersonale, di trasformazione o religiosa. Sono stupite; si sentono come se avessero raggiunto l'obiettivo della loro vita e lo esprimono come 'se morissi proprio adesso, andrebbe bene così'<sup>43</sup>.*

6. *Il corpo è sempre coinvolto nell'esperienza, ma ci può anche essere una mutata percezione delle sensazioni o dei movimenti. Gli individui descrivono spesso questa esperienza con i movimenti delle mani e delle braccia, proprio per mostrare l'espansione – qualcosa di grande, più grande di loro.*

7. *Le sensazioni che accompagnano l'esperienza sono la morbidezza, l'amore, la felicità, la semplicità, l'integrità, la grazia del corpo (che indica anche la mancanza o l'assenza di paura). Le persone ricordano sempre una parte dell'esperienza in modo molto chiaro, come*

---

<sup>43</sup> Larsen, R. J.; Buss, D. M. (2008). *Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature third edition*. New York, NY: McGraw-Hill.

*‘una scintilla’; almeno una parte spicca in modo molto chiaro, non importa quanti anni prima sia accaduto.*

*8. Una peak experience non è facilmente condivisibile; di solito è vissuta come qualcosa di unico. Quando nessun altro assiste a questa esperienza, molti si sentono soli o isolati con essa, a volte addirittura bloccati.*

*9. C'è un senso interiore di significato profondo, come se si fosse ricevuto un ‘messaggio’, si sente la direzione della vita, la sua essenza; si sente una voce che parla alla persona coinvolta.*

*10. L'attività in cui rientra la peak experience è spesso orientata a uno scopo.*

*11. L'esperienza coinvolge un livello molto alto di energia o uno stato di carica elevata sia psicologicamente che nel corpo.<sup>44</sup>*

La peak performance è invece una mentalità che guida le scelte, le decisioni e le azioni di un atleta ogni giorno. Quando tutto va bene per un atleta, può presentarsi una sensazione di prestazione senza sforzo e altamente competente. L'autocoscienza diminuisce, poiché l'individuo è totalmente assorbito dal gioco. Un tale stato è talvolta chiamato "gioco di incoscienza". Michael Csikszentmihalyi ha studiato gli stati di flusso per diversi decenni. Nel suo libro *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (1990) ha descritto lo stato di flusso come un processo in cui un atleta o un'altra persona si comporta al meglio, apparentemente senza sforzo, ma con concentrazione totale. Una persona si sente totalmente in controllo durante uno stato di flusso. L'autocoscienza passa in secondo piano poiché l'attenzione totale è sull'attività presente. Bob Beamon ha riportato uno stato di concentrazione così elevato durante il suo record mondiale di salto in lungo (8,90 metri) alle Olimpiadi estive di

---

<sup>44</sup> A. Fiaschè, 2016 LA PEAK EXPERIENCE <https://equilibriopsicologiasport.blogspot.com/2016/03/la-peak-experience.html>

Città del Messico. Guardando indietro e cercando di spiegare il suo salto del 1968, Beamon lo descrisse in questo modo:

*“Non c'è risposta per la performance. Ma tutto era perfetto per quello, la pista e la mia concentrazione erano perfette. Non era mai successo così prima. Ho bloccato tutto nel mondo, tranne la mia concentrazione sul salto.”* (Berkow, 1984)

Naturalmente, si tratta di un'autovalutazione retrospettiva, la forma più debole di dati psicologici. Ma è coerente con le descrizioni di molti altri atleti. Ravizza (1977) è stato uno dei primi psicologi dello sport a descrivere come si sentivano gli atleti durante i loro momenti più belli. Le interviste a 20 atleti maschi e femmine che hanno praticato 12 diversi sport hanno prodotto le seguenti caratteristiche:

- Perdita della paura, nessuna paura del fallimento;
- Non pensare alle prestazioni;
- Immersione totale nell'attività;
- Focalizzazione ristretta dell'attenzione;
- Prestazioni senza sforzo, senza esagerare;
- Sensazione di avere il controllo completo;
- Disorientamento spazio-temporale (di solito rallentato);
- Percepire l'universo da integrare e unificare;
- Esperienza unica, temporanea, involontaria.

Garfield e Bennett (1984) hanno identificato otto condizioni mentali e fisiche che gli atleti hanno descritto come caratteristiche dei sentimenti che provano in quei momenti in cui stanno facendo qualcosa di straordinariamente bene:

1. Mentalmente rilassato. Questo è stato descritto come un senso di calma interiore. Alcuni atleti hanno anche riferito di una sensazione di rallentamento del tempo e di un alto grado di concentrazione. Al contrario, la perdita di concentrazione era associata alla sensazione che tutto accadesse troppo

velocemente e fosse fuori controllo.

2. Fisicamente rilassato. Sensazione di muscoli sciolti con movimenti fluidi e sicuri.
3. Fiducioso/ottimista. Atteggiamento positivo, sentimenti di fiducia in sé stessi e ottimismo. Essere in grado di mantenere equilibrio e sentimenti di forza e controllo anche durante sfide potenzialmente minacciose.
4. Focalizzato sul presente. Gli atleti hanno riferito che corpo e mente lavorano come un'unica entità, senza pensieri sul passato o sul futuro. Il corpo si comportava automaticamente, senza sforzo mentale cosciente o deliberato.
5. Altamente energizzato. Uno stato di alta energia spesso descritto come sentimenti di gioia, estasi, intensità ed essere "caricati" o "caldi<sup>45</sup>".
6. Straordinaria consapevolezza. Questo era uno stato mentale in cui gli atleti erano profondamente consapevoli del proprio corpo e degli atleti circostanti. Hanno riferito di una straordinaria capacità di sapere cosa faranno gli altri atleti e hanno risposto di conseguenza.
7. In controllo. Il corpo e la mente sembrano fare automaticamente esattamente ciò che è giusto, ma non c'è alcun senso di esercitare o imporre il controllo.
8. Nel bozzolo. La sensazione di essere in un involucro, di essere completamente distaccati dall'ambiente esterno e da eventuali distorsioni. Anche un senso di completo accesso a tutti i propri poteri e abilità. Gli atleti "nel bozzolo" sono in grado di evitare la perdita di concentrazione e sentimenti accelerati, muscolosi e fuori controllo.

---

<sup>45</sup> Celestine, Nicole (2017). "Abraham Maslow, His Theory & Contribution to Psychology".

Jackson (1996) ha utilizzato "interviste approfondite con 14 atleti maschi e 14 femmine" per confrontare le loro percezioni degli stati ottimali con la descrizione di Csikszentmihalyi. 22 dei 28 atleti hanno confermato tre caratteristiche dello stato di flusso. Gli atleti conoscevano il paradosso del controllo (sentirsi in controllo senza doverci pensare). Hanno sperimentato di essere così coinvolti che l'attività sembrava spontanea e automatica. Hanno anche notato momenti di concentrazione eccezionale (essere completamente concentrati)<sup>46</sup>.

Tuttavia, "altre dimensioni non erano così universalmente approvate". Gli atleti hanno parlato di sforzo, non della disinvoltura descritta da Csikszentmihalyi. (Forse gli atleti intervistati da Jackson hanno interpretato lo sforzo come riferito all'energia diretta, mentre Csikszentmihalyi si riferiva alla difficoltà e alla lotta.) L'elemento più universalmente sperimentato era l'automaticità di uno stato di flusso: "giocare inconscio". In altre parole, un'azione qualificata viene eseguita senza un controllo cosciente dettagliato, passo dopo passo. Ciò si sposa effettivamente con l'idea di Mandler secondo cui la coscienza è chiamata per la risoluzione dei problemi. Nideffer (1992) scrive:

*“Quando sviluppi e impari nuove abilità, parli molto con te stesso. Ricordi a te stesso cose semplici: "Prenditi il tuo tempo, sali sulla linea di fallo e fai un respiro profondo. Piega le ginocchia e prosegui fino in fondo". Questo dialogo interiore ti aiuta a svilupparti e crescere, consentendoti di apportare le modifiche e le correzioni necessarie durante il processo di apprendimento. Ti ricorda di praticare la stessa cosa finché non diventa automatica. Questo dialogo interiore è notevolmente diminuito quando stai giocando una partita. Come cambia il livello di dialogo interiore, dal momento in cui si imparano per la prima volta le abilità al momento in cui si gioca una partita? A questo punto, stai*

---

<sup>46</sup> Yair, G (2008). "Key educational experiences and self-discovery in higher education". *Teaching and Teacher Education*.

*tentando di utilizzare abilità già sviluppate. Quando sei nella zona, non devi pensare a tattiche perché la mossa appropriata è ovvia per te. Cose come la configurazione e la preparazione in anticipo dovrebbero avvenire automaticamente.*<sup>47</sup> (Nideffer, 1992)

### **3.1.1 Lo stato di flow**

Ciò che rende l'esperienza davvero soddisfacente è uno stato di coscienza chiamato flusso – ovvero uno stato di concentrazione così focalizzato che consente l'assoluto assorbimento in un'attività. Tutti sperimentano il flusso quando si occupano di qualcosa che li appassiona: le persone in genere si sentono forti, vigili ed al culmine delle proprie capacità; il senso del tempo e i problemi emotivi sembrano scomparire, e c'è un'estasiante sensazione di trascendenza. In psicologia il flusso viene rappresentato dall'esperienza ottimale e da un piacevole stato che può essere controllato, e non solo lasciato al caso, generando in noi stessi sfide, compiti che non sono né troppo difficili né troppo semplici per le nostre capacità. Attraverso tali obiettivi, impariamo a ordinare le informazioni che entrano nella coscienza e che quindi migliorano la qualità della nostra vita. La felicità non dipende da eventi esterni, ma piuttosto da come li interpretiamo. La felicità, infatti, è una condizione che deve essere preparata, coltivata e difesa privatamente da ciascuno.

Le persone che imparano a controllare l'esperienza interiore saranno in grado di determinare la qualità della loro vita, tanto da avvicinarle alla felicità. Pertanto, la felicità dipende dall'armonia interiore. Gli individui che possiedono armonia interiore infatti conducono vite vigorose, sono aperti a una varietà di esperienze, continuano ad

---

<sup>47</sup> Peak Performance and Flow States <https://www.psywww.com/intropsych/ch14-frontiers/peak-performance-and-flow-states.html>

imparare fino al giorno in cui muoiono e hanno forti legami e impegni con le altre persone e con l'ambiente in cui vivono. Si divertono qualunque cosa facciano, anche se noiosa o difficile; non sono quasi mai annoiati e possono prendere con calma tutto ciò che viene loro incontro<sup>48</sup>.

Il Flow (o flusso) dunque rappresenta un'esperienza ottimale, in cui si prova un senso di euforia, un profondo senso di godimento che è a lungo accarezzato, non arriva in tempi passivi, ricettivi, rilassanti. I momenti migliori di solito si verificano quando il corpo o la mente di una persona sono tesi ai loro limiti in uno sforzo volontario per realizzare qualcosa di difficile e utile. Tali esperienze non sono necessariamente piacevoli nel momento in cui si verificano. Eppure, a lungo termine, le esperienze ottimali si sommano in un senso di padronanza, o forse, meglio, in un senso di partecipazione atto a determinare il contenuto della vita. Perché un'esperienza ottimale dipende dalla capacità di controllare ciò che accade nella coscienza momento per momento, ogni persona deve raggiungerlo sulla base dei propri sforzi individuali e della propria creatività. Questo accade quando l'energia psichica - o attenzione - è indirizzata verso obiettivi realistici, e quando le competenze corrispondono alle opportunità di azione. Una persona può rendersi felice o infelice, indipendentemente da cosa sta realmente accadendo "fuori", semplicemente cambiando i contenuti di coscienza<sup>49</sup>.

Conosciamo tutti individui che possono trasformare situazioni senza speranza in sfide da superare, solo attraverso la forza della loro personalità. Questa capacità di perseverare nonostante ostacoli e battute d'arresto è la qualità che le persone ammirano di più negli altri; è probabilmente il tratto più importante non solo per riuscire nella vita, ma anche per godersela. Questi periodi di lotta per superare le sfide

---

<sup>48</sup> Garfield, C. A. & Bennett, H. Z. (1984) Peak performance: Mental training techniques of the world's greatest athletes. New York: Warner Bros.

<sup>49</sup> Ibidem.

rappresentano ciò che le persone considerano come i momenti più piacevoli della loro vita. La fenomenologia del godimento ha otto componenti principali. Quando le persone riflettono su come ci si sente quando la loro esperienza è più positiva, ne menzionano almeno una e spesso tutte:

1. Affrontiamo compiti che abbiamo la possibilità di completare;
2. Dobbiamo essere in grado di concentrarci su ciò che stiamo facendo;
3. Il compito ha obiettivi chiari;
4. L'attività fornisce un feedback immediato;
5. Si agisce con un coinvolgimento profondo, ma senza sforzo, che toglie dalla consapevolezza le preoccupazioni e le frustrazioni della vita quotidiana;
6. Si esercita un senso di controllo sulle proprie azioni;
7. La preoccupazione per sé stessi scompare, tuttavia, paradossalmente, il senso di sé emerge più forte dopo il flusso, quando l'esperienza è finita;
8. Il senso della durata del tempo è alterato.

La combinazione di tutti questi elementi provoca un senso di profondo godimento che è così gratificante che le persone sentono che vale la pena spendere un po' di energia semplicemente per poter godere di tale esperienza. Si dice che le esperienze ottimali si verificano all'interno di sequenze di attività che sono finalizzate e delimitate da regole; attività che richiedono l'investimento di energia psichica (attenzione) e che non potrebbe essere raggiunta senza competenze. Si prega di notare che le attività non devono essere fisiche e anche le abilità non devono essere necessariamente abilità fisiche<sup>50</sup>.

La competizione è piacevole solo quando è un mezzo per

---

<sup>50</sup> Ibidem.

perfezionare le proprie capacità; quando diventa fine a sé stessa, cessa di essere divertente. Quando azione e consapevolezza fanno diventare l'attività spontanea, tutto diventa automatico; i soggetti smettono di essere consapevoli di sé stessi come se fossero separati dalle azioni che stanno eseguendo. Entrare in un flusso continuo richiede spesso uno sforzo fisico intenso o un'attività mentale altamente disciplinata. Per le attività di natura creativa o aperta, una persona deve sviluppare un forte senso di ciò che intende fare o negoziare obiettivi e regole durante l'attività. Questi obiettivi e regole forniscono parametri di riferimento per il feedback. Il tipo di feedback per cui si lavora è, di per sé, spesso irrilevante. Ciò che rende il feedback prezioso è il messaggio simbolico che contiene: ovvero che sono riuscito nel mio obiettivo. Una delle dimensioni più citate del flusso è che, finché dura, si riesce a dimenticare tutti gli aspetti spiacevoli della vita. Il compito richiede una concentrazione tale che solo una gamma molto selezionata di informazioni può raggiungere la consapevolezza. L'esperienza del flusso è priva del senso di preoccupazione per una possibile perdita di controllo tipico di molte situazioni della vita normale. Ciò che piace alle persone non è la sensazione di avere il controllo, ma esercitare il controllo in situazioni difficili. Mentre le esperienze sono capaci di migliorare la qualità dell'esistenza creando ordine nella mente, possono anche creare dipendenza.

Una delle descrizioni più comuni dell'esperienza ottimale è che il tempo sembra non passare più come di solito. L'elemento chiave di un'esperienza ottimale è che costituisce un'esperienza autotelica. Il termine "autotelico" deriva da due parole greche, "auto" che significa sé e "telos" che significa obiettivo. Si riferisce a un'attività autonoma, una che non viene svolta con l'aspettativa di qualche beneficio futuro, ma semplicemente perché il 'fare' stesso è la ricompensa: una volta che l'interazione inizia a fornire feedback sulle capacità della persona, di solito inizia ad essere intrinsecamente gratificante. In verità, il concetto

di Flusso, in sé e per sé, è uno stato mentale paradossale. Il concetto ha suscitato descrizioni e analisi dettagliate, eppure “esso” (che corrisponde allo stato di Flusso) è vissuto come un momento fugace nel tempo. Il "flusso" è uno stato mentale - raggiunto quando gli atleti si sentono completamente coinvolti nelle loro prestazioni, perdono la percezione del tempo, si concentrano sul momento (senza distrazioni o diluizioni) e si esibiscono a livelli estremamente elevati.

In sostanza, questi sono i momenti nello sport in cui atleti, allenatori e consulenti si sforzano tutti di realizzare. Non solo lo stato mentale Flow è stato collegato a risultati oltremodo positivi nello sport, ma rappresenta anche lo stato mentale che ha dimostrato di offrirci un significato nelle nostre vite. Mihaly Csikszentmihalyi, ha insegnato che la vita di tutti i giorni è piena di sfide, ed è il modo in cui rispondiamo a quelle sfide che ci definiscono. In effetti, esiste un metodo sistematico ed empiricamente studiato, noto come Experience Sampling Method (ESM) che ha fornito risultati tali da suggerire che tutti possiamo trovare lo stato mentale del flusso in molti contesti diversi e che le situazioni difficili che incontriamo sono in realtà solo opportunità per noi di prosperare. Se non percepiamo queste sfide della vita in una valutazione così positiva, molto probabilmente diventeremo annoiati, disinteressati, apatici e, soprattutto, più propensi a funzionare al di sotto del nostro vero potenziale. Principalmente, il processo inizia tutto con l'adeguato approccio<sup>51</sup>:

1. Sii consapevole (consapevole, ma non giudicante) dei tuoi pensieri e sentimenti mentre ti avvicini al tuo ambiente competitivo.
2. Riconosci se ti senti ansioso perché il tuo livello di abilità percepito non è abbastanza alto da corrispondere al tuo livello di sfida percepito, o se ti senti un po' annoiato perché il tuo livello di abilità

---

<sup>51</sup> Gruel, Nicole (2015). The plateau experience: an exploration of its origins, characteristics, and potential. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 47(1), 44-63.

percepito è al di sopra della tua sfida percepita.

3. Se sei ansioso, usa una tecnica di controllo dell'eccitazione, come il rilassamento, per alleviare l'ansia; se sei annoiato, usa una tecnica di messa a fuoco, come le immagini, per aumentare la concentrazione.
4. Visualizza te stesso mentre diventi completamente impegnato, preparato e fiducioso quando ti avvicini al tuo avversario.
5. Lasciati coinvolgere, senti lo stato mentale Flow e divertiti a gareggiare.

### **3.2 L'intelligenza agonistica: modello SFERA per la massima prestazione**

Per gestire le emozioni e lo stress in modo più funzionale, vengono usate principalmente le strategie cognitivo-comportamentali, tra cui: le tecniche di imagery, il goal setting, le tecniche di self-talk, la gestione dello stress, le metodiche di autoregolazione dell'arousal, l'allenamento della concentrazione. Queste serie di tecniche consentono di impostare un vero e proprio programma di allenamento della mente dell'atleta che, progressivamente, impara ad ottimizzare e gestire le proprie caratteristiche ed abilità ed a conoscere sé stesso. Attraverso il mental training e lo sport coaching, ad esempio, l'atleta potenzia le proprie capacità ed individua i propri limiti. Nel caso delle strategie cognitivo-comportamentali si mira a far acquisire all'atleta le abilità di comprensione e controllo dei propri processi emotivi e mentali, in quanto, la modifica e la gestione degli stati negativi e dei processi, può contribuire a migliorare la performance<sup>52</sup>. Per quanto riguarda la formulazione degli obiettivi o Goal setting: l'insuccesso degli atleti molte volte dipende da

---

<sup>52</sup> <https://www.igorvitale.org/il-modello-sfera-tecniche-di-psicologia-per-migliorare-la-prestazione-sportiva/>

una inadeguata scala degli obiettivi da perseguire durante l'allenamento e dall'incapacità di pianificare in un compito specifici standard di abilità da raggiungere, ciò compromette spesso l'esito della stagione agonistica. Il Mental training permette allo sportivo di scomporre i grandi obiettivi sufficientemente difficili ma raggiungibili, in sub-obiettivi a breve, medio e lungo termine, mirati più che al risultato, al graduale miglioramento della prestazione. Gli atleti nell'Imagery, quindi, nella capacità di controllare e creare immagini mentali aiutandosi con stimoli immaginativi che coinvolgono tutti i sensi, vengono allenati progressivamente alla rappresentazione mentale della propria performance, favorendo dunque un coinvolgimento emotivo e cognitivo. Preceduta sempre da una breve seduta di rilassamento, questa tecnica viene anche utilizzata per visualizzare il percorso di gara e come momento di concentrazione, prima di quest'ultima. La gestione dello stress consente di adottare strategie per incrementare o abbassare il livello di arousal o attivazione che agevoli un'analisi veritiera e coerente delle competenze e delle richieste stressanti in possesso degli sportivi. Generalmente, lo stato di stress nell'atleta si verifica quando percepisce una discrepanza tra la sfida e il livello di abilità, dunque, tra la richiesta ambientale e le risorse che egli percepisce di avere a disposizione per affrontare la sfida. Ogni atleta, nel momento in cui le risorse non sembrano bastare, tenderà a mettere in gioco strategie di coping inadeguate che non gli consentiranno di superare la sfida. Vanno evidenziate tra le tecniche di gestione dello stress la desensibilizzazione sistematica, lo Stress Inoculation Training e la ristrutturazione cognitiva, necessaria all'individuazione e alla correzione delle distorsioni del pensiero che sono la causa di emozioni disfunzionali. Per quanto riguarda le tecniche di rilassamento, si evidenziano il Rilassamento Progressivo di Jacobson ed il Training Autogeno che, generalmente, sono preparatorie a qualsiasi attività immaginativa. Queste ultime vengono utilizzate per gestire situazioni stressanti o ansiogene, per

prendere consapevolezza della tensione muscolare in attività e a riposo, e rappresentano un primo passaggio di allenamento delle competenze attentive. Il rilassamento è uno stato di normalizzazione delle funzioni vitali e nello sport porta al miglioramento delle performance. Quindi, fondamentalmente la reazione fisiologica del rilassamento consiste in un generale abbassamento dell'intensità di eccitazione dell'organismo e le reazioni complesse che si manifestano nel nostro corpo durante il rilassamento, non devono essere confuse con quella serie di reazioni caratteristiche del sonno. Ma le approfondiremo nei prossimi paragrafi. Scrive Mondoni:<sup>53</sup>

*“lo sport è un palcoscenico di vita, in cui troviamo concentrate dinamiche e situazioni che sono lo specchio di quelle che viviamo quotidianamente in casa, in palestra, sui campi di gioco, nel tempo libero, è uno straordinario campo di osservazione, in cui poter rilevare e studiare il funzionamento e i meccanismi della nostra intelligenza agonistica: come agisce, cresce e si sviluppa, come genera nuove strategie, come e da cosa è ostacolata; l'intelligenza agonistica è molto di più di una semplice capacità razionale, essa si nutre soprattutto di irrazionalità, cresce e si amplia grazie all'esercizio e alla riflessione cognitiva successiva, ma la sua applicazione è pressoché inconscia e non prevede un ragionamento logico razionale, quanto piuttosto istintivo e intuitivo.”<sup>54</sup>*

Ed ancora:

*“E' la capacità di scegliere cosa fare (ad esempio in una situazione di 1 contro 1 nel basket, nel calcio, nel volley, nel tennis), è la capacità di scegliere, progettare e decidere se la soluzione corretta è quella in atto, oppure se bisogna subito modificarla, ma il tempo a disposizione è*

---

<sup>53</sup> <http://www.sportsenators.it/16/07/2021/lo-sport-e-il-suo-potere/>

<sup>54</sup> M.Mondoni <http://www.sportsenators.it/14/01/2020/sapete-cose-lintelligenza-agonistica/#:~:text=E%20la%20capacit%C3%A0%20di%20scegliere,%C3%A8%20po%20chissimo%20e%20quindi%20bisogna>

*pochissimo e quindi bisogna decidere subito. Ciò che colpisce negli sport di situazione, è la possibilità di pre-vedere, cioè la capacità di anticipare l'ordine che si sta costituendo. Tutti gli esseri umani posseggono questo tipo di intelligenza, ma non tutti la utilizzano subito, la utilizzano solo quando la scoprono, magari per necessità. L'Intelligenza agonistica permette l'integrazione tra corpo, mente e ambiente tramite i 5 fattori che la compongono:*

- sincronia;*
- forza;*
- energia;*
- ritmo;*
- attivazione*

*che possono essere sintetizzati nell'acronimo SFERA e permette l'integrazione tra sincronia, forza, energia, ritmo e attivazione, ma Gardner...aveva già creato tutto questo, basta andare a rivedere le intelligenze multiple e metterle assieme!<sup>55</sup>*

SFERA è un Modello e un Metodo di analisi e intervento, basato sui cinque fattori alla base della performance umana. Concepito una quindicina di anni fa all'interno dell'Unità Operativa di Psicologia dello Sport del Centro di Ricerca in Scienze Motorie (SUISM) dell'Università degli Studi di Torino e attualmente applicato con successo in ambito sportivo e accademico e come business e life coaching. È stato inoltre presentato alla comunità scientifica internazionale in occasione del XII Congresso Mondiale di Psicologia dello Sport a Marrakech (Marocco) nel giugno 2009. Il Modello SFERA si distingue principalmente per ordinare e semplificare, in modo immediato e facilmente memorizzabile, tutti i componenti necessari per ottenere le massime prestazioni. Può anche

---

<sup>55</sup> Ibidem.

essere definito Modello perché, ricordiamo, un modello è tale se può essere rappresentato graficamente.

SFERA permette di dare risposte a qualsiasi tipo di prestazione, partendo da una fase più generale, chiamata fase di analisi, per arrivare all'idea di NooSFERA, ovvero la conoscenza e la connessione con l'ambiente. Più precisamente, i Fattori del modello sono **Sincronia**, cioè la capacità di concentrare nel qui e ora, i Punti di **Forza**, cioè le risorse tecniche, fisiche e mentali che l'individuo riconosce di possedere, l'**Energia**, che consiste nell' uso attivo ed equilibrato della forza, il **Ritmo**, che è il giusto fluire nella sequenza dei movimenti e l'**Attivazione**, che rimanda al motore motivazionale e alla massima espressione della passione del soggetto. Una diversa costruzione della frase e l'attivazione di diversi registri linguistici consentono quindi di avere rappresentazioni mentali completamente diverse. Anche nello sport nascono i neologismi, come quelli usati per definire alcuni termini tecnici. Parlando di sci, ad esempio, la parola “taglio” ha un significato ben preciso per un atleta che fa Slalom, mentre per una persona che non conosce questa disciplina potrebbe non significare nulla.<sup>56</sup>

### 3.3 Il Mental training

La stabilità psicologica di un atleta è un fattore importante per il raggiungimento di alti risultati nello sport. Per risolvere questo problema è stato utilizzato il Mental Training. La sua debolezza consiste nella limitazione del processo di regolazione da parte di meccanismi solo di livello fisiologico. Le prospettive per lo sviluppo del training mentale nello sport dipenderanno dal risultato dell'implementazione dei meccanismi psicologici del livello motivazionale-emotivo degli atleti. È stata elaborata

---

<sup>56</sup> <https://www.sportellodellosport.com/management-dello-sport/etica-e-sport/>

una metodologia di formazione basata sullo sviluppo del sistema degli atteggiamenti. I risultati hanno rivelato un'efficacia piuttosto elevata dell'allenamento come mezzo per stabilizzare lo stato psichico di un atleta nelle competizioni

Nello sport, il mental training consiste in un allenamento mentale in grado di aiutare l'atleta a potenziare la concentrazione, la performance agonistica, le proprie capacità di controllo dello stress, nel rispetto assoluto della sua integrità psicofisica. Si tratta di un ambito di studio multidisciplinare, che esordì ufficialmente nel 1965 a Roma, nel primo congresso mondiale di psicologia dello sport grazie al Prof. Antonelli, le cui basi di partenza sono costituite dalle analisi neurologiche e psicologiche delle conseguenze e dei processi mentali dell'attività sportiva e fisica svolta in ambito ricreativo, preventivo, educativo, riabilitativo, della disabilità e competitivo. Il mental training è una tecnica attraverso cui, un medico, un tecnico dello sport, uno psicologo, un fisioterapista, un allenatore addestra l'atleta per consentirgli di percepire, durante l'attività fisica, i cambiamenti del proprio organismo usandoli a proprio vantaggio, attraverso varie tecniche di rilassamento, in grado di combattere la paura della gara o l'ansia e di sviluppare attenzione e concentrazione per migliorare la performance.

Gli obiettivi di tale tecnica possono venire identificati nei seguenti punti:<sup>57</sup>

- controllo del dolore acuto e cronico;
- recupero dell'atleta disabile;
- maggiore conoscenza di sé;
- gestione dell'ansia prima e durante la gara;
- aumento dell'autostima;
- maggiore capacità di attenzione;

---

<sup>57</sup> Surian M., mental training per gli sportivi, Edizione Lswr 2021.

- migliore controllo delle proprie emozioni;
- maggiore concentrazione;
- monitoraggio delle soglie di stress;
- controllo mentale della fatica atletica;
- ottimizzazione della prestazione atletica.

Per ogni atleta, l'allenamento mentale è dunque una componente essenziale dell'allenamento sportivo, quindi il mental training diventa un irrinunciabile pilastro per coloro che vogliono realmente migliorare le loro performance e generalmente viene richiesto quando si presentano: difficoltà di concentrazione ed attenzione, nei casi di riabilitazione psicofisica del disabile o di controproducenti e rilevanti sintomi riconducibili a stress ed ansia; alla vigilia di un importante avvenimento sportivo; a problemi di burn out o di relazione con l'allenatore, nei casi di depressione o in presenza di sintomi psicosomatici dell'atleta, oppure al semplice desiderio di potenziare l'allenamento fisico attraverso l'allenamento mentale.

In tutti questi casi, il Mental training, attraverso l'uso delle proprie metodologie e dei suoi strumenti, sostiene il gruppo e l'individuo nella gestione delle richieste situazionali, quindi aiutandolo a fronteggiare i problemi che potrebbero ostacolare il miglioramento della performance ed ostacolare il benessere della persona; inoltre questa tecnica viene utilizzata come percorso in grado di favorire il raggiungimento di benessere psichico, emotivo e fisico favorendo l'incremento della prestazione sportiva.

Esiste una relazione simbiotica tra il sé fisico e quello mentale: qualunque cosa accada nella mente influenza il corpo, e qualunque cosa accada nel corpo influenza la mente. Non sono entità separate, sono una. Il Mental Training prepara la mente per aiutare l'atleta a dare il meglio, mentalmente e fisicamente. Fattori mentali come fiducia, concentrazione, fiducia in sé stessi e motivazione sono cruciali per le

prestazioni atletiche. L'allenamento mentale nello sport ti dà gli esercizi mentali per costruire queste qualità in modo proattivo. Insegna anche strumenti e strategie per preparare a situazioni incontrollabili.<sup>58</sup>

### **3.3.1 Il goal setting**

Il goal setting implica lo sviluppo di un piano d'azione progettato per motivare e guidare una persona o un gruppo verso un obiettivo e può essere guidato da criteri (o regole) di definizione degli obiettivi come i criteri SMART. Gli studi di Edwin A. Locke e dei suoi colleghi hanno dimostrato che obiettivi più specifici e ambiziosi portano a un miglioramento delle prestazioni maggiore rispetto a obiettivi semplici o generali. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici, limitati nel tempo e difficili. Gli obiettivi difficili dovrebbero essere fissati idealmente al 90° percentile della prestazione assumendo che la motivazione e non l'abilità limitino il raggiungimento di quel livello di prestazione. Finché la persona accetta l'obiettivo, possiede la capacità di raggiungerlo e non ha obiettivi in conflitto, infatti esiste una relazione lineare positiva tra difficoltà dell'obiettivo e prestazioni del compito. La teoria afferma che la spiegazione motivazionale più semplice e diretta del perché alcune persone si comportano meglio di altre è data dal fatto che alcune persone hanno obiettivi di prestazione diversi. L'essenza della teoria è quadrupla. In primo luogo, obiettivi specifici difficili portano a prestazioni significativamente più elevate rispetto a obiettivi facili. In secondo luogo, più alto è l'obiettivo, maggiore è la prestazione. Terzo, variabili come la lode, il feedback o il coinvolgimento delle persone nel processo decisionale influenzano il comportamento solo nella misura in cui porta

---

<sup>58</sup> <https://www.studioanthos.com/cose-il-mental-training/#:~:text=Il%20Mental%20Training%20%C3%A8%20la,il%20benessere%20psicologico%20dell'atleta>

alla definizione e all'impegno per uno specifico obiettivo difficile. Quarto, il goal setting oltre a influenzare i tre meccanismi di motivazione, vale a dire scelta, sforzo e persistenza, può anche avere un beneficio cognitivo. Può influenzare la scelta, lo sforzo e la persistenza per scoprire modi per raggiungere l'obiettivo<sup>59</sup>.

Dal punto di vista storico fu Cecil Alec Mace ad effettuare i primi studi empirici sul goal setting, nel 1935. Ma alcuni anni dopo Edwin A. Locke iniziò a esaminare il fenomeno e continuò la ricerca sul Goal setting per più di 30 anni. Locke ha definito la teoria grazie alle intuizioni della forma di causalità finale di Aristotele; quest'ultimo infatti aveva ipotizzato che lo scopo può causare l'azione; così, Locke iniziò a ricercare l'impatto che gli obiettivi hanno sull'attività umana. Locke sviluppò e perfezionò la sua teoria negli anni '60, pubblicando il suo primo articolo dal titolo: "Verso una teoria della motivazione e degli incentivi per i compiti". Questo articolo stabilì la relazione positiva tra obiettivi chiaramente identificati e le prestazioni. A tal proposito, gli obiettivi che sono difficili da raggiungere e specifici, tendono ad aumentare le prestazioni più degli obiettivi che non lo sono. Un obiettivo può essere reso più specifico da:

- quantificazione (ovvero, rendendola misurabile);
- enumerazione, ad esempio definendo attività che devono essere completate per raggiungere l'obiettivo invece di definire solo l'obiettivo.

Inoltre il goal setting può fortemente influenzare i risultati in quattro modi:

- Scelta: gli obiettivi possono restringere l'attenzione di qualcuno e indirizzare i loro sforzi verso attività rilevanti per l'obiettivo e verso

---

<sup>59</sup> G.P. Latham, "Motivate employee performance through goal-setting". In Locke, E. Ed. Principles of Organizational Behavior 2012.

azioni irrilevanti per l'obiettivo;

- Sforzo: gli obiettivi possono rendere qualcuno più impegnato;
- Persistenza: gli obiettivi possono rendere qualcuno più disponibile a superare le battute d'arresto;
- Cognizione: gli obiettivi possono indurre qualcuno a sviluppare e modificare il proprio comportamento.

Locke e Latham (2002) hanno indicato tre moderatori che indicano il successo nel goal setting:

- L'importanza dei risultati attesi dal raggiungimento degli obiettivi;
- Autoefficacia: la convinzione di essere in grado di raggiungere gli obiettivi;
- Impegno verso gli altri: le promesse o l'impegno verso gli altri possono migliorare notevolmente l'impegno<sup>60</sup>.

### **3.3.2 Le facoltà immaginative: l'imagery**

L'imagery rappresenta una procedura che necessita di un'attenta analisi preliminare, capace di sviluppare il controllo dell'attività immaginativa soggettiva dell'atleta, al fine di garantire una migliore prestazione sportiva; i sinonimi utilizzati sono: ripetizione mentale, visualizzazione ideomotoria, pratica mentale, immaginazione mentale, ecc. L'individuo, attraverso la propria capacità immaginativa, riesce a "raggiungere" esperienze sensoriali e percettive conformi a quelle conseguenti alla presenza di stimoli esterni particolari. Nell'abilità di imagery, la dimensione chiave viene rappresentata dalla chiarezza della visione del gesto tecnico immaginato, che permette all'atleta poi, nella propria disciplina sportiva, di "vivere" le stesse sensazioni durante

---

<sup>60</sup> Ibidem.

l'esecuzione motoria del medesimo gesto. Vealey e Greenleaf sostengono che: *“L'imagery può essere definita come l'utilizzo di tutti i sensi per creare o ricreare un'esperienza nella mente”*.

Nel 1985 Denis sostiene che:

*“L'imagery è un'attività psicologica che evoca le caratteristiche fisiche di un oggetto assente. È importante enfatizzare che il concetto di imagery non è limitato al ricordo di come appaiono gli oggetti statici, ma si estende a oggetti in movimento, oggetti che subiscono trasformazioni, o in altre parole, a eventi dinamici. Lo scopo dell'imagery non è limitato a richiamare oggetti o eventi che sono stati percepiti in passato, ma l'imagery si riferisce anche ad oggetti non ancora presenti o eventi non ancora accaduti. L'imagery permette alle persone di anticipare gli eventi futuri.<sup>61</sup>”*

La definizione di Denis offre la possibilità di lavorare su oggetti in movimento e su eventi dinamici che rendono l'individuo proattivo, dunque in grado di agire sull'ambiente circostante e di monitorare ed analizzare pensieri ed azioni necessarie alla verifica del tipo di strategia concretizzata da adottare o di modificarla, quest'ultima definita da Bandura “autoregolazione”. Inoltre, la capacità di controllo dell'immagine di eventi dinamici ed oggetti in movimento, durante la visualizzazione ideomotoria, aiuta l'atleta nel monitoraggio del proprio comportamento motorio e dunque al consolidamento dello stesso. Uno degli strumenti più potenti che un atleta può utilizzare sono le immagini. Il corpo non riesce a distinguere tra qualcosa che sta realmente accadendo e qualcosa che sta visualizzando. Dal momento che la mente guida il corpo, questo è uno strumento inestimabile se fatto correttamente e su una base coerente. L'immaginazione è un'abilità, un processo cognitivo in cui usi la tua mente per creare un'esperienza che non è dissimile

---

<sup>61</sup> M.Denis, Visual imagery and the use of mental practice in the development of motor skills. Canadian Journal of Applied Sport Science, 1985 10, 4S-16S.

dall'evento fisico. L'obiettivo è usare la mente per lavorare su tutti gli aspetti della performance. Ogni persona ha la capacità di visualizzare il successo, si tratta solo di farlo. Le immagini forniscono la forza, l'energia e la motivazione per gli eventi imminenti ricordando, passo dopo passo, le sensazioni di successo. Lo scopo delle immagini è quello di ottenere nella mente esattamente ciò che si vuole che il corpo faccia.

Ecco alcuni elementi chiave da considerare quando si utilizzano le immagini:

- Usa tutti i tuoi sensi: migliore e più dettagliata è l'immagine, meglio il tuo corpo può capire cosa deve fare. Devi assicurarti di aggiungere non solo ciò che vedi, ma anche ciò che tocchi, annusi, gusti e senti.
- Hai il controllo: devi essere in grado di controllare le immagini che crei nella tua mente. Tu controlli i movimenti e il risultato. Vuoi assicurarti di visualizzare solo il positivo.
- Pratica coerente: proprio come con l'allenamento fisico, l'allenamento mentale dovrebbe essere svolto abitualmente. Dovrebbe diventare una parte regolare del tuo programma di pratica. Devi prendere l'impegno e prenderti il tempo per utilizzare questa abilità. È una tua scelta fare di questo una priorità o meno. L'allenamento è sempre di stagione, la tua mente è il tuo campo di allenamento ogni giorno, in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo è sempre accessibile.
- Tempo reale: se partecipi a uno sport a tempo (pista, nuoto, pattinaggio di velocità, sci, pattinaggio artistico, ecc.), le tue immagini di una particolare gara dovrebbero essere uguali al tempo dell'evento reale.
- Immagini esterne e interne: puoi visualizzare da una prospettiva interna o esterna. Per la maggior parte, è meglio cercare di essere la persona che esegue effettivamente i movimenti in modo da avere una profonda consapevolezza di come ci si sente a fare le

cose nel modo corretto. Le immagini esterne (come se fossi uno spettatore o guardando un video di te stesso) sono utili per la correzione degli errori, in questo modo puoi vedere cosa stai effettivamente facendo di sbagliato, così come farebbe il tuo allenatore<sup>62</sup>.

### **3.3.3 Il self talk**

Il pensiero è un'attività volontaria, è il risultato di un processo. Di più, rappresenta un modo di essere e non semplicemente un processo. Il suo potere creativo si espande e permea tutto quello che ci circonda, costruendo la vita ed il cambiamento e la trasformazione. Il dialogo che l'atleta attua con sé stesso nella pratica sportiva diventa profondamente importante, in quanto i pensieri sono capaci di condizionare il comportamento e di migliorare la performance. Grazie al self-talk si possono raggiungere diversi obiettivi, associando parole stimolanti ad emozioni e sensazioni utili, favorendo il senso di fiducia personale. Attraverso la "Ristrutturazione Cognitiva", che migliora la performance attraverso la sostituzione dei pensieri irrazionali con quelli più adattivi, l'atleta migliora la fiducia in sé stesso, favorendo risposte nuove, e permette di correggere gli errori nell'esecuzione, oltre a potenziare l'apprendimento delle abilità, il controllo dell'attenzione, il senso di fiducia personale e ad elicitare emozioni positive, aumentando l'autostima. Consente anche la correzione degli errori nell'esecuzione del gesto motorio, fornendo la costruzione della necessaria fiducia nei propri mezzi e di oltrepassare i propri limiti. Il dialogo motivazionale interiore, offre la possibilità di dissolvere dubbi e timori. Il self-talk didattico consiste in

---

<sup>62</sup> <https://research.vu.nl/ws/files/616907/1994%20Bakker&Kaiser%20Effect%20of%20a%20self-help%20mental%20training%20programme%20IJSJ.pdf>

"aspetti tecnici della performance". Il dialogo interiore negativo "produce ansia, paura e dubbio", mentre il dialogo interiore positivo migliora "l'atteggiamento, l'energia e lo sforzo". Imparare a riconoscere tra i tre - e scegliere solo quelli che danno energia - può fare la differenza tra il successo e la sconfitta. Gli atleti sono sempre alla ricerca di modi per aumentare le prestazioni. Ciò si verifica in genere sul lato fisico. Le domande riguardanti la meccanica, la forza e altre caratteristiche fisiche sono in prima linea nelle loro menti quando si tratta di aumentare di livello le prestazioni. Scrive Starnotti:

*“Il dialogo interno affiora automaticamente in ciascuno di noi, tuttavia è solo quello con determinate caratteristiche che può portare ai migliori risultati. Questi “pensieri automatici” dovranno quindi essere allenati e abituati a trovare connotazioni positive in grado di orientare un atleta al successo. Evitare i pensieri negativi può portare enormi benefici alla prestazione sportiva, perciò il dialogo interno con cui l'atleta parla a sé stesso in concomitanza con la gara (ma anche in allenamento o semplicemente nella sua quotidianità) al fine di motivarsi e concentrarsi, costituisce un facilitatore per il raggiungimento della prestazione eccellente.*

*Parlare a sé stessi in termini negativi e pessimistici infatti spesso porta l'individuo a ruminazioni mentali collegate ad immagini di perdita e sconfitta. Nel caso dell'atleta ciò comporta un calo motivazionale e di autostima che può comprometterne la prestazione.<sup>63</sup>”*

---

<sup>63</sup> G.Starnotti SELF TALK: IL DIALOGO INTERNO DEI CAMPIONI 2015  
<https://www.psicologionline.net/articoli-psicologia/articoli-crecita-personale/645-self-talk-positivo>

### **3.3.4 Il rilassamento e l'ipnosi**

Il rilassamento è uno stato di normalizzazione delle funzioni vitali e nello sport porta al miglioramento delle performances. Secondo Brugnoli le reazioni fisiologiche del rilassamento sono:

- *“rallentamento della frequenza respiratoria;*
- *riduzione del consumo di ossigeno;*
- *rallentamento e normalizzazione della frequenza cardiaca;*
- *normalizzazione della pressione arteriosa;*
- *normalizzazione della funzione di organi e apparati;*
- *normalizzazione del diametro pupillare;*
- *normalizzazione della sudorazione;*
- *diminuzione e normalizzazione del tono della muscolatura scheletrica;*
- *normalizzazione della secrezione ormonale;*
- *stato di benessere fisico e psichico.<sup>64</sup>”*

Quindi, fondamentalmente, la reazione fisiologica del rilassamento consiste in un generale abbassamento dell'intensità di eccitazione dell'organismo e le reazioni complesse che si manifestano nel nostro corpo durante il rilassamento, non devono essere confuse con quella serie di reazioni caratteristiche del sonno.

Diverse sono le tecniche di rilassamento capaci di favorire condizioni mentali caratterizzate dal recupero di energie e forze, da uno stato di calma, dall'eliminazione di tensioni fisiche e psicologiche, soprattutto sono caratterizzate dall'attivazione delle funzioni del sistema nervoso parasimpatico che permette la diminuzione del battito cardiaco, della respirazione e del consumo di ossigeno.

Lo scopo principale nel contesto sportivo, al fine di ridurre quegli

---

<sup>64</sup> M.P. Brugnoli "Mental training nello sport: tecniche di allenamento mentale per vincere la tensione in gara", Ed. Red 2008 pag.57.

stati emotivi di preoccupazione ed ansia che influenzano e limitano negativamente la prestazione, è quello di migliorare la capacità di autocontrollo dell'atleta; infatti, grazie ad interventi specifici, l'atleta viene aiutato a servirsi di comportamenti, pensieri e sentimenti adeguati all'attività da svolgere, agendo indirettamente sulla self-efficacy, così promuovendo una maggiore capacità di concentrazione. Secondo il Dott. Sedda, per favorire le condizioni di rilassamento, si riconoscono quattro condizioni necessarie:

- *“disposizione mentale focalizzata sul presente, in cui si possono ripetere parole, frasi o si può porre l'attenzione sul proprio corpo, sulle emozioni e sui pensieri;*
- *atteggiamento passivo e di calma;*
- *postura di rilassamento muscolare, che garantisca il recupero delle energie;*
- *ambiente tranquillo.<sup>65</sup>”*

Nell'ambito sportivo, è opportuna una valutazione professionale sulle modalità di gestione della pressione agonistica della persona e dell'ansia, prima di lavorare con le tecniche di rilassamento. In alcuni casi, si possono presentare atleti rilassati e calmi che paradossalmente tendono a provare sensazioni di noia e stanchezza ed è qui opportuno un opposto tipo di intervento, in grado di favorire il recupero delle energie e l'attivazione della persona.

E' possibile ottenere un buon rilassamento grazie: al Biofeedback; alle tecniche di origine orientale, come lo zen e lo yoga; al Training Autogeno di Schultz; al Rilassamento Progressivo di Jacobson, fisiologo e psichiatra americano che, attraverso i suoi studi, è stato in grado di dimostrare la connessione tra disturbi della psiche e del corpo e l'elevata

---

<sup>65</sup> Sedda M. (2016). Tecniche di rilassamento nello sport. <https://www.pdspsicologi dello sport.it/2016/08/30/tecniche-di-rilassamento-nello-sport/>

tensione muscolare che, grazie alle sue scoperte, è stato appurato, essere sempre caratterizzata da un accorciamento delle fibre muscolari, mentre, attraverso il rilassamento si ha un allungamento delle fibre muscolari ed un abbassamento dell'attivazione del sistema nervoso simpatico. La peculiarità del suo metodo consiste nell'essere un metodo "attivo", in quanto questo tipo di rilassamento:

*“si basa sul contrarre le diverse sezioni muscolari per 5-10 secondi (polpacci, cosce, natiche, addome, mani, braccia, pettorali, avambracci, bicipiti-tricipiti, spalle, collo, fronte, viso) per poi rilassarle e lasciarle cadere in modo da sentire sempre più una sensazione di assoluta pesantezza e rilassamento.<sup>66</sup>”*

Nell'ambiente sportivo, tale metodo può avere un ampio spettro di utilizzatori visto che un atleta può avere una maggiore predisposizione ad essere attivo piuttosto che passivo. Questo tipo di rilassamento risulta efficace e rapido per contrastare tutti i sintomi somatici-muscolari derivanti dall'ansia da prestazione e può, inoltre, risultare utile a fine gara o allenamento per rilassare i muscoli, evitando contratture.

Si può, inoltre, tendere a una condizione di trance, intesa come uno stato di coscienza alternativo, generato da una focalizzazione dell'attenzione su un'idea unica, dominante e precisa. Questo stato, sempre più studiato negli anni anche dalle neuroscienze, è definito da specifiche attivazioni corticali e sottocorticali in cui vi è una forte connessione ed interazione tra mente e corpo, con conseguente amplificazione sensoriale ed attivazione delle risorse latenti dell'individuo. L'idea di base è che tutto ciò che l'individuo sa fare bene nello stato di normale veglia, lo può fare meglio nello stato di trance ipnotica, considerando così la trance come una sorta di "amplificatore". La frase "l'ipnosi non esiste, c'è solo evidenza di ipnosi", che deriva, alla luce delle recenti scoperte neuroscientifiche, da una sorta di parafrasi di

---

<sup>66</sup> Ibidem.

una citazione di Milton Erickson, uno dei più grandi ipnotisti del Novecento, il quale affermava che " l'ipnosi non esiste, tutto è autoipnosi". Ogni trance è, in definitiva, un'auto-trance in cui la persona accede alle capacità insite nell'essere umano<sup>67</sup>. In ipnosi, il simbolo o archetipo viene utilizzato per attivare la dimensione "transpersonale", cioè l'espansione della coscienza in cui si attivano le capacità superiori della nostra mente. Esempi di quanto appena affermato sono rappresentati dall'intuizione, dalla creatività e dal problem solving.

L'espansione della coscienza è l'obiettivo dominante di tutte le discipline mistiche e rami di ogni religione e contesto, basti pensare al Sufismo e alla Cabala. Il simbolo, nell'ipnosi costruttivista, serve quindi ad attivare la monoidea transpersonale e ad accedere a questa dimensione della nostra mente. Tuttavia, ciò non avviene automaticamente: il soggetto deve essere addestrato, indipendentemente dal fatto che si tratti di ipnosi indotta o autoindotta. Quando si parla di trance bisogna stare attenti a non confondersi: l'uso di sostanze psichedeliche altera la percezione e, di conseguenza, lo stato di coscienza. Diversa è invece la trance, che possiamo definire uno stato di coscienza alternativo. Se si considerano gli aspetti neurologici e neuroanatomici, il concetto di "trance ipnotica" riguarda un particolare funzionamento dell'individuo che permette di influenzare le proprie condizioni fisiche, mentali e comportamentali<sup>68</sup>.

In quanto scienza antica, l'ipnosi è stata utilizzata dagli esseri umani sin dalle società primitive durante i tempi teocratici. Nel XX secolo, scienziati e psicologi avevano riconosciuto e studiato l'ipnosi ed esplorato le sue applicazioni in campi come la medicina, l'istruzione e gli usi militari.

---

<sup>67</sup> Barker, J., Jones, M., & Greenlees, I. (2010). Assessing the immediate and maintained effects of hypnosis on self-efficacy and soccer wall-volley performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 32(2), 243–52. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20479480>

<sup>68</sup> Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. *Book Reviews*, 703–707. <http://doi.org/10.2307/2065805>

Una forma locale di "ipnosi" cinese tradizionale è apparsa a Huangdi Neijing, ma non ha ricevuto abbastanza attenzione dai cinesi; lo sviluppo moderno dell'ipnosi in Cina è, infatti, successivo a quello dei paesi americani ed europei. Pertanto, la comprensione e le applicazioni dell'ipnosi da parte delle persone rimangono inadeguate. Con lo sviluppo dell'economia cinese e del potere statale negli ultimi decenni, i cinesi hanno iniziato ad attribuire importanza agli investimenti e allo sviluppo dell'industria sportiva e si sono resi conto di come la qualità psicologica degli atleti sia spesso un fattore decisivo per il successo o il fallimento di la competizione.

Attraverso studi sempre più approfonditi, si evince che l'ipnosi rappresenti un metodo di allenamento psicologico efficace, da utilizzare nell'allenamento quotidiano e nelle competizioni. L'ipnosi è una tecnica di comunicazione che utilizza suggerimenti psicologici. Sotto ipnosi, la persona ipnotizzata si dimostra più aperta ai suggerimenti. Il risultato dell'ipnosi è che si ottiene un maggiore controllo sulla propria mente e sulle proprie azioni. Nel processo di ipnosi, l'ipnotizzatore utilizzerà ripetutamente gli stimoli uditivi, visivi e tattili per indurre la persona ipnotizzata in uno stato di trance. Nel frattempo, alla persona ipnotizzata verrà anche chiesto di rilassarsi, immaginare e concentrarsi sui suggerimenti dell'ipnotizzatore. Dopo che la persona ipnotizzata entra nello stato ipnotico, l'ipnotizzatore implementerà vari trattamenti per affrontare i disturbi psicologici del paziente. Al giorno d'oggi, l'ipnosi è utilizzata in numerosi settori come usi medici, psicoterapeutici, allenamento sportivo, usi militari, auto-miglioramento, formazione dei dipendenti e strumenti di confessione in ambito criminale. Inoltre, gli studi hanno dimostrato che l'effetto ipnotico è strettamente correlato all'atteggiamento e alla convinzione della persona ipnotizzata nel processo ipnotico. Sempre più prove dimostrano che l'ipnosi è una

tecnica di terapia psicologica scientifica<sup>69</sup>.

L'allenamento psicologico per gli atleti è una parte essenziale dell'allenamento sportivo perché, in ogni evento agonistico, c'è sempre la possibilità di sbagliare e perdere. Molti dei migliori atleti hanno lavorato duramente per decenni per esibirsi in competizioni di alto livello, ma potrebbero non conquistare la vittoria o i traguardi desiderati. Inoltre, più alto è il livello degli atleti, maggiormente sono sottoposti a un'elevata pressione psicologica. Uno studio condotto da accademici australiani ha affermato che l'emergere della malattia mentale degli atleti giunge solitamente al culmine della loro carriera agonistica. Inoltre, sperimentano stress unici, tra cui lo stress correlato allo sport, gli infortuni, la vita lontano da casa e il burnout. Per questi motivi, si dimostra sempre più importante l'attenzione da prestare ai problemi psicologici degli atleti. L'ipnosi, utilizzata come tecnica coadiuvante, può aiutare a prevenire la malattia mentale degli atleti, ma può anche migliorare i risultati degli allenamenti e le prestazioni in gara. Gli psicologi dello sport possono applicare l'ipnosi all'allenamento psicologico degli atleti in quanto essa può aiutare gli atleti a raggiungere il rilassamento durante la pratica e la competizione e oltre che a controllare l'ansia e gestire lo stress. Nel frattempo, l'ipnosi si rivela un modo semplice e facile per regolare il condizionamento fisico e mentale senza requisiti speciali in termini di luoghi o attrezzature e per questo viene ampiamente utilizzata negli sport e nelle competizioni<sup>70</sup>.

L'ipnosi sembra ristrutturare i processi cognitivi essenziali per le prestazioni atletiche, tra cui la fiducia in sé stessi, l'attenzione e la memoria. Le autoaffermazioni positive rafforzate e le strategie razionali-

---

<sup>69</sup> De Petrillo, L. A., Kaufman, K. A., Glass, C. R., & Arnkoff, D. B. (2009). Mindfulness for Long-Distance Runners: An Open Trial Using Mindful Sport Performance Enhancement (MSPE). *Journal of Clinical Sports Psychology*, 4, 357–376.

<sup>70</sup> Hardy, L., & Nelson, D. (1988). Self-regulation training in sport and work. *Ergonomics*, 31(11), 1573–1583. <http://doi.org/10.1080/00140138808966807> /

emotive sono comunemente raggiunte attraverso l'uso dell'ipnosi (Taylor et al., 1993). Gli atleti possono trarre vantaggio da questo stato di "convinzione" per migliorare e sfruttare le potenzialità delle loro condizioni fisiche. Il risultato può essere raggiunto dai suggerimenti che gli ipnotizzatori trasmettono loro, come "puoi esibirti bene oggi" o "puoi superare i tuoi limiti". Questi suggerimenti positivi possono aiutarli a ricostruire la loro fiducia in sé stessi, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sul loro compito per raggiungere più facilmente i loro obiettivi.

È comune per gli atleti provare nervosismo e stress prima di un evento significativo. Questi stati d'animo negativi e la tensione mentale non possono solo influenzare il loro allenamento quotidiano e la loro vita, ma possono anche influenzare le loro prestazioni durante la competizione. La ricerca (Ji, 1992) ha dimostrato che lo stress può influenzare sia le funzioni fisiologiche che psicologiche. Il primo include aumento della frequenza respiratoria, frequenza cardiaca e aumento della pressione sanguigna; quest'ultimo include percezioni sfocate, reazioni rallentate, pensiero e attenzione distratta. Questi fattori negativi possono influenzare le prestazioni degli atleti durante le competizioni. L'ipnosi può essere utilizzata per ridurre i diversi livelli di tensione e stress degli atleti prima e durante la competizione. L'ipnotizzatore può dare all'atleta ipnotizzato suggerimenti come "potresti notare che ti senti più tranquillo, più gentile e più piacevole, e il tuo respiro diventa più fluido e regolare", "puoi vincere la competizione". Questi suggerimenti possono avere un effetto positivo sugli atleti sia psicologicamente che fisicamente.

Nella ginnastica, ad esempio, l'emozione della paura rappresenta un ostacolo agli allenamenti e alle competizioni degli atleti. Allo stesso tempo, le paure di un singolo atleta possono trasformarsi in un effetto generale che rende difficile continuare, condizionando di fatto l'allenamento di gruppo. Inoltre, le paure possono portare a disturbi del pensiero degli atleti, incapacità di concentrazione, tensione muscolare

correlata, aumento della frequenza cardiaca e della respirazione, debolezza degli arti e persino collasso (Xu e Cao, 2013). Questi fenomeni possono causare distorsioni nei movimenti degli atleti e causare fastidi agli atleti che praticano la ginnastica e, nei casi più gravi, incidenti e infortuni. Fortunatamente, lo studio di Reid ha dimostrato che l'ipnosi può alleviare la paura, lo stress, l'ansia e può essere utilizzata per aiutare a far fronte al disturbo di panico (Reid, 2017). Questo perché l'ipnosi rende gli atleti rilassati e gli ipnotisti useranno parole calmanti per incoraggiarli. Ad esempio, "sei al sicuro nonostante il tuo disagio", "puoi controllare la tua mente". L'ipnotizzatore suggerirà anche agli atleti dei modi per far fronte alle loro paure, come "devi fare respiri profondi quando hai paura dell'allenamento, questo ti fa sentire più calmo". In questo modo, l'ipnosi offre agli atleti un'opportunità ideale per imparare a rimanere rilassati mentre affronta queste paure e si esibisce alle competizioni<sup>71</sup>.

Il miglioramento delle tecniche e tattiche individuali degli atleti non si basa solo sul miglioramento della forza muscolare e delle qualità fisiche, ma dipende anche dalla mentalità degli atleti. Pertanto, qualsiasi attività fisica è una combinazione cervello-corpo. Gli psicologi dello sport pongono particolare enfasi sull'immaginazione dell'allenamento delle abilità per gli atleti in quanto li aiuta a costruirsi sui loro punti di forza, eliminare le loro debolezze, sviluppare le loro abilità sportive, rimanere fiduciosi, concentrati e motivati. Gli atleti sono spesso incoraggiati a immaginare l'evento critico durante il loro allenamento e a identificarsi con la performance il più possibile. Potevano notare tutto ciò che li influenzava, i loro pensieri, le loro esperienze fisiche, i loro concorrenti e altre situazioni significative<sup>72</sup>. Questo processo può aiutare gli atleti a

---

<sup>71</sup> <https://www.stateofmind.it/2017/06/ipnosi-rilassamento-differenze/>

<sup>72</sup> Taktek, K. (2004). The effects of mental imagery on the acquisition of motor skills and performance: A literature review with theoretical implications. *Journal of Mental Imagery*, 28, 79–114.

diventare consapevoli di aspetti dell'esperienza di prestazione che passano inosservati e questo può portare alla scoperta di informazioni chiave. Inoltre, è stato dimostrato che l'ipnosi può migliorare la qualità delle abilità immaginative sull'autoefficacia, l'acquisizione di abilità e le prestazioni atletiche. Grazie allo stato rilassato in cui si trovano gli atleti quando sono ipnotizzati, i risultati dell'allenamento attraverso le abilità immaginative sono migliori di quelli dell'allenamento in uno stato di veglia, il che può aiutare gli atleti ad acquisire e migliorare la propria tecnica individuale in modo più efficiente. Anche un intervento di ipnosi di dieci minuti può migliorare l'accuratezza del lancio in un test con la pallina da tennis e la conservazione dell'effetto può durare per una settimana.

L'allenamento a cui vengono sottoposti gli atleti è continuo e ad alta intensità e ciò può portare a frequenti indolenzimenti muscolari e sforzi fisici. Pertanto, gli atleti di solito richiedono un sonno adeguato, massaggi, idroterapia e pasti nutrienti per ripristinare la loro forza fisica ed energia. Tuttavia, durante la competizione, la fatica e lo sforzo fisico possono essere fattori decisivi per il successo o il fallimento della competizione. Se un atleta conserva più energia del suo avversario, potrebbe anche avere maggiori possibilità di vincere rispetto al suo avversario. Pertanto, è fondamentale reintegrare energia e ripristinare rapidamente la forza fisica durante la competizione. L'ipnosi può alleviare rapidamente la fatica e ripristinare la forza fisica; può essere eseguito prima o tra l'allenamento e la partita. Quando l'atleta entra nello stato ipnotico, i suoi muscoli possono essere completamente rilassati.

### 3.4 Allenare una squadra: sport e dinamiche di gruppo

Parte integrante dello sport agonistico consiste nella concorrenza tra i compagni della squadra, aspetto questo che solitamente resta spesso latente, fino al momento in cui il confronto con le altre squadre sono fonte di soddisfazione e hanno esito vittorioso. In questo scenario, il ruolo dell'allenatore è di fondamentale importanza poiché è il leader istituzionale della squadra e la sua funzione primaria è caratterizzata da particolari abilità quali: usare saggiamente il tempo per portare gli atleti ai massimi livelli di prestazione; definire ed utilizzare tutte le risorse a disposizione; concedersi una serie di obiettivi da raggiungere e che predeterminano competenze tecniche e doti organizzative, oltre che specifici requisiti di personalità<sup>73</sup>. Deve essere in grado di sviluppare gli atleti sul piano psicologico, sociale, fisico, tecnico; generare nei suoi atleti una mentalità vincente, soddisfacendo i loro bisogni; vincere e portare ai massimi livelli i suoi ragazzi, deve, inoltre, rendere divertente e piacevole sia l'allenamento che la gara e soprattutto, definire e gestire un gruppo capace di lavorare in squadra. Essere un bravo allenatore significa educare e formare, organizzare, essere tecnicamente preparato, possedere un'ottima leadership e buone doti comunicative ed essere in grado di reggere e negoziare tutte le dinamiche che si sviluppano.

Una squadra rappresenta un piccolo gruppo ed esattamente così come il singolo individuo, deve essere considerato come un sistema, che entra in relazione con l'ambiente circostante, attraverso una molteplicità di scambi e di consapevolezza sulla natura della leadership e sui processi di innovazione.

L'allenatore che gestisce tale sistema-gruppo ha il compito di:

1. valutare i contributi che ogni membro offre all'analisi dei processi consci ed inconsci che possono trasformarsi in conflitti,

---

<sup>73</sup> Enrico Facco, *Meditazione e ipnosi. Tra neuroscienze, filosofia e pregiudizio*, Altravista, Pavia, 2014.

2. coordinare i ruoli e i compiti all'interno dell'istituzione,
3. risolvere tutte le dinamiche che generano resistenza verso il cambiamento o le novità,
4. possedere la capacità di leggere ed individuare le connessioni tra individui e gruppo e le modalità che legano le persone fra di loro.

La difficoltà che questo tipo di attività comporta, è generata dal gruppo, che deve essere analizzato come un sistema dotato di vita propria, un sistema che ha delle regole interne che vanno oltre quelle del singolo individuo e che devono permettere di approfondire alcune tematiche, non perdendo mai di vista, l'aspetto saliente per cui, ciò che accade al singolo è sempre interconnesso al benessere del gruppo e poi all'organizzazione.

Quando si diventa membri di un gruppo si riceve un senso di sostegno e appartenenza. Ciò indica che i gruppi soddisfano anche molti dei bisogni individuali e personali. Il senso di cooperazione, competizione, sacrificio, dare e avere ecc. si sviluppano in una situazione di gruppo. Allenatori, genitori, colleghi e media giocano tutti un ruolo chiave nella motivazione sportiva, contribuendo a influenzare le prestazioni degli atleti giovani o adulti. Studi in psicologia dell'educazione hanno dimostrato come il successo in contesti sociali competitivi, come quello scolastico o sportivo, dipenda dal reciproco miglioramento delle capacità e degli attributi emotivo-motivazionali. Un'attuale linea di ricerca esamina l'importante ruolo svolto dall'allenatore e il suo impatto sul clima motivazionale nella squadra seguendo il framework della teoria degli obiettivi di realizzazione. In particolare, gli allenatori interagiscono per molte ore con i loro giocatori sia negli allenamenti che nei periodi di gara. Ciò determina che l'allenatore sia una figura educativa essenziale per la qualità del giocatore durante la carriera di uno sport<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Atkins, M. R., Johnson, D. M., Force, E. C., and Petrie, T. A. (2015). Peers, parents, and coaches, oh my! The relation of the motivational climate to boys' intention to continue in sport. *Psychol. Sport Exerc.* 16, 170–180. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.10.008

La teoria cognitiva sociale delle prospettive degli obiettivi di raggiungimento proponeva che gli atleti fossero motivati dalla necessità di mostrare la propria competenza ed evitare di mostrare la propria incompetenza. L'uso di questi criteri per definire il successo o il fallimento dipende tanto dalle caratteristiche personali degli atleti (orientamento disposizionale) quanto dal loro ambiente sociale (clima motivazionale).

In particolare, la teoria dell'obiettivo di raggiungimento è alla base della disposizione degli individui a dimostrare le proprie capacità e competenze quando partecipano al contesto del raggiungimento. Due diversi obiettivi di raggiungimento (Nicholls, 1989) guidano la loro percezione delle capacità, e possono essere differenziati tra loro secondo due orientamenti all'obiettivo, noti come orientati all'ego (o alla prestazione) e orientati al compito (o alla padronanza). Un orientamento all'obiettivo del compito determina modelli motivazionali, affettivi e comportamentali adattivi che sono più positivi di un orientamento all'obiettivo dell'ego (Duda, 2001). Pertanto, gli atleti orientati al compito giudicano il loro livello di competenza mediante auto-confronto e vedono lo sport come un rafforzamento della loro capacità di cooperazione e interesse per l'apprendimento.

Al contrario, gli atleti orientati all'ego giudicano la propria competenza confrontandosi con gli altri e considerano la pratica sportiva come un modo per ottenere riconoscimento e status sociale. Questi atleti attribuiscono il fallimento a una mancanza di abilità, perseveranza e sforzo. Gli studi hanno anche dimostrato che gli orientamenti agli obiettivi sono buoni predittori delle convinzioni sulle ragioni del successo nello sport e del divertimento o dell'autocompiacimento per la pratica sportiva. Ciò significa che gli atleti orientati al compito hanno maggiori probabilità di attribuire il loro successo ai loro sforzi. Inoltre, tendono a considerare il fallimento come un'esperienza di apprendimento per migliorare le proprie capacità e prestazioni, piuttosto che un'esperienza negativa o frustrante. Questa percezione avrà la conseguenza di divertimento e

soddisfazione insieme a un maggiore impegno per lo sport praticato.

D'altra parte, gli atleti orientati all'ego rappresentano il successo come ottenibile attraverso abilità e inganno<sup>75</sup>, vedendo il fallimento come un indicatore di capacità limitate. In questa condizione, diventeranno presto annoiati o disillusi dall'attività di un determinato sport e mostreranno un livello di soddisfazione personale inferiore. Di conseguenza, questa tipologia di atleti avranno maggiori probabilità di abbandonare lo sport, soprattutto se le sfide e i risultati sportivi sono percepiti come un indicatore delle loro capacità limitate. Inoltre, si ipotizza che la natura dello sport influenzi l'adozione di orientamenti per gli obiettivi. Gli sport individuali sono più informativi sulle prestazioni personali; ciò porta gli atleti ad adottare obiettivi "ego-oriented" volti a garantire giudizi positivi sulle proprie capacità, con valutazioni comparative e normative delle prestazioni personali, nonché ad avere la necessità di mostrare a sé stessi e agli altri il proprio successo personale come indicatore di elevate capacità personali. Inoltre, questo livello di orientamento dell'ego è risultato essere più elevato nel contesto della competizione rispetto a quello dell'allenamento a causa della pressione psicologica.

Gli orientamenti individuali verso gli obiettivi possono essere influenzati o modulati dal clima motivazionale percepito dal soggetto. Schneider e Reichers (1983) effettuano una rassegna di studi sull'eziologia climatica. Gli autori si concentrano sul progresso concettuale e metodologico in questo argomento di ricerca e sostengono che gli individui attribuiscono significati agli eventi attraverso processi di interazionismo con il contesto nel tempo. Secondo Ames (1992), il clima motivazionale può essere descritto come un insieme di segnali ambientali impliciti e/o espliciti attraverso i quali vengono definite le chiavi del successo o del fallimento. Quindi, in ambito sportivo, le percezioni

---

<sup>75</sup> Ibidem.

climatiche a livello individuale sono fortemente influenzate dagli orientamenti individuali agli obiettivi oltre che dalla figura educativa dell'allenatore.

Si creerà un clima di prestazione quando gli obiettivi più importanti dell'allenatore sono la vittoria della squadra, la dimostrazione di abilità e impegno, la punizione degli errori che promuovono la competizione interindividuale e la rivalità tra i membri della squadra. Questa condizione induce ansia per quanto riguarda le prestazioni e una ridotta soddisfazione per l'ambiente sportivo. Al contrario, quando l'allenatore promuove l'apprendimento attraverso errori, progressi personali, sviluppo delle abilità e cooperazione tra i membri del team, il clima sarà di padronanza, inducendo il benessere psicologico dell'atleta.

Un clima motivazionale orientato alla padronanza è positivamente correlato a obiettivi orientati al compito, divertimento, soddisfazione, interesse, automotivazione e impegno piuttosto che al comportamento affettivo negativo e al sentimento di pressione associati a un clima motivazionale orientato alle prestazioni. Di conseguenza, la prospettiva dell'ego o della padronanza di un atleta in un dato momento sarà determinata dal clima motivazionale percepito, dagli orientamenti agli obiettivi e dalle caratteristiche dell'ambiente.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Casiglia E. Rossi A.M. Lapenta A.M. Somma M. Tirone G. Tosello M. *Ipnosi sperimentale e clinica* Bassano del Grappa, Editrice Artistica Bassano, 2006, p.42 ISBN 88-85349-26-9. *Veneto Ipnosi* Atti del Convegno Università degli Studi di Padova - Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale e Centro Italiano di Ipnosi Clinica e Sperimentale, Padova, 26-27 gennaio 2007.



## Capitolo 4

### **SIMILITUDINI CON AMBIENTE DI LAVORO "TRADIZIONALE" (DINAMICHE COMUNI)**

*“Mio nonno mi disse una volta  
che ci sono due tipi di persone:  
quelli che fanno il lavoro  
e quelli che si prendono il merito.  
Mi disse di cercare di essere nel primo gruppo;  
ci sarà sempre molta meno competizione.”*

I. Gandhi

#### **4.1 Competizione**

Lo sport sviluppa abilità, espone il carattere e richiede determinati tratti della personalità; l'ambiente lavorativo non è diverso. Le due sfere hanno molto in comune: il successo sia nello sport che negli affari è il risultato di grandi prestazioni. La prima e più cruciale componente è la passione, questa è l'incubatrice di tutte le altre caratteristiche richieste come perseveranza, grinta e dedizione. Strategicamente, sia lo sport che il business impiegano abilità come pianificazione, esecuzione e revisione. L'obiettivo primario non può essere semplicemente quello di vincere: nessuna squadra, atleta o azienda entra in competizione con questo unico obiettivo. La passione per lo sport o per il lavoro ispira gli atleti e gli innovatori a impegnarsi per dare il meglio di sé stessi, e ciò porta inevitabilmente al successo. Competere bene nello sport significa essere disponibili a identificare i

problemi con il gioco e applicarsi costantemente per migliorare tecnica ed efficienza<sup>77</sup>. La competitività negli affari si concentra sulla fornitura di prodotti o servizi migliori rispetto alla concorrenza, soddisfacendo le esigenze del mercato, aumentando i ricavi e riducendo i costi. Quindi, per competere in entrambe le discipline, gli strateghi devono costantemente pianificare, eseguire, implementare e rivedere le prestazioni e trovare soluzioni ove necessario.

Una cosa ovvia, ma sempre degna di nota: per raggiungere la grandezza nello sport sono necessarie ore di perfezionamento delle abilità, allenamento, pratica e preparazione mentale. Allo stesso modo per arrivare al top del campo negli affari richiede la volontà di dedicare tempo attraverso ore e ore di duro lavoro. Ciò sviluppa anche la perseveranza necessaria per consentire ai partecipanti di riprendersi dagli alti e bassi sia dello sport e che degli affari. Le prestazioni aziendali si basano sul cogliere le opportunità per soddisfare meglio le aspettative dei clienti, espandersi in nuovi mercati e impegnarsi costantemente e costruire relazioni per sostenere la crescita. Parimenti nello sport ci si basa sul riuscire a cogliere le opportunità, sia in termini di miglioramento delle capacità fisiche e tecniche, sia di sfruttare le debolezze dei concorrenti.

Fondamentale sia per gli sport di squadra che per lavorare efficacemente all'interno di un'organizzazione, consiste nel riuscire a dare il proprio contributo verso un obiettivo comune. Significa anche essere in grado di avere completa lealtà e fiducia nei tuoi compagni di squadra. La leadership è fondamentale in entrambe le discipline e, sebbene una squadra sportiva sarà guidata dal capitano e un'azienda dal gruppo direttivo, i membri di ogni squadra dovrebbero sempre essere consultati durante i processi decisionali anche per sostenere il morale. Possedere un comportamento etico e assumersi la responsabilità delle proprie

---

<sup>77</sup> AA. VV. La casa dei beni comuni, Emi, Bologna 2006.

decisioni e azioni sono tratti importanti per lo sport e gli affari. Il potere di una squadra è incrementato dalle abilità e dai punti di forza distinti di coloro che operano congiuntamente; ognuno ha una funzione e ogni funzione è importante per garantire il mantenimento dei livelli di prestazione. Tuttavia, è ancora fondamentale che gli individui capiscano di essere un anello di una lunga catena e che una catena è forte solo quanto il suo anello più debole. Questi sono alcuni esempi delle azioni e delle mentalità comuni necessarie per eccellere nello sport e negli affari<sup>78</sup>. In definitiva, l'obiettivo comune è migliorare l'efficienza e ottenere prestazioni migliori rispetto a qualsiasi altro concorrente. Lo sport può insegnarci molto sugli affari e viceversa. L'analogia con lo sport permette quindi di comprendere meglio l'etica agonistica appropriata al business.

#### **4.2 Spirito di squadra**

Le grandi squadre sportive che hanno successo possiedono una caratteristica comune: lo spirito di squadra. Lo spirito di squadra si raggiunge quando un gruppo di persone si sente davvero coinvolto nel perseguire un obiettivo condiviso e sono pronti per sostenersi vicendevolmente. L'ammirevole affiatamento di cui dispongono molte squadre sportive può essere replicato sul posto di lavoro.

Lo spirito di squadra è un atteggiamento che consente alle persone di lavorare bene insieme. Si tratta di cameratismo, cooperazione e collaborazione tra i diversi membri dell'organizzazione. In azienda tale caratteristica si basa sulla cultura dell'azienda. Le imprese in cui la collaborazione e il lavoro di squadra sono incoraggiati dalla dirigenza, avranno alti livelli di spirito di squadra poiché i dipendenti saranno abituati

---

<sup>78</sup> G. Rosso, *Le mie soft skills: Dalla ricerca scientifica al successo: tutti i segreti per padroneggiare le competenze trasversali sul lavoro e nella vita*, Ed. Ebook, 2019.

a svolgere le proprie mansioni attraverso un clima di aiuto e di cooperazione reciproca. Per le aziende in cui la tipologia di lavoro richieda ai dipendenti di lavorare in modo più individuale, potrebbe essere necessario implementare differenti attività volte alla creazione dello spirito di squadra, incoraggiando i colleghi a interagire tra loro. In molte situazioni, lo spirito di squadra deve essere modulato e favorito a livello dirigenziale. I leader all'interno dell'azienda devono saper dimostrare di impegnarsi a lavorare bene con gli altri, indipendentemente dal loro posto all'interno dell'organizzazione. Questo tipo di comportamento mostra ai dipendenti che l'azienda apprezza il cameratismo e la cooperazione.

Lo spirito di squadra è fondamentale per costruire un gruppo di successo. Le persone che dimostrano di riuscire a creare un ambiente coeso, forte e collaborativo possono essere in grado di assumere più responsabilità di leadership e ruoli di gestione, poiché sono in grado di incoraggiare gli altri a lavorare bene insieme<sup>79</sup>.

Quando le persone mostrano un forte spirito di lavoro di squadra, significa che sono più coinvolte negli obiettivi della loro organizzazione. I team che funzionano bene insieme sono più produttivi e forniscono un valore aggiunto all'organizzazione rispetto ai team pieni di conflitti. Quando i gruppi si dimostrano affiatati e lavorano bene insieme, l'organizzazione sarà più efficiente e redditizia. Andare oltre a quello che è strettamente necessario nello svolgere il proprio lavoro, andando ad aiutare i propri colleghi ne costituisce un esempio, che può tradursi in situazioni di semplice applicabilità, come invitare un nuovo assunto a pranzo il primo giorno di lavoro, in modo che si abbiano l'opportunità di cominciare a creare legami personali, fino all'aiutare un collega in un grande progetto. A volte, i dipendenti si trovano in una situazione in cui hanno più lavoro da svolgere rispetto alle ore della giornata.

---

<sup>79</sup> Bordieu Pierre La distinzione. Critica sociale del gusto, il Mulino, Bologna 2001.

I colleghi con un buon spirito di squadra spesso aiutano i colleghi offrendo di svolgere alcune attività per loro o insegnando loro un nuovo modo per completare un compito in modo più efficiente. Questo è simile alla “mentalità dell'abbondanza”, che consiste nella convinzione che ci sia abbastanza successo per tutti. Aiutando un altro dipendente, non si sta togliendo qualcosa al proprio successo, ma si sta invece aiutando a sollevare qualcuno da incombenze al momento troppo oberanti (lo stesso atteggiamento risulta vincente anche in ambito sportivo). Partecipare ai riti e alle attività aziendali è un modo per mostrare spirito di squadra e sportività. Ad esempio, se un'azienda organizza feste di compleanno per tutti i dipendenti, risulterà importante parteciparvi quando non sono in conflitto con il lavoro per mostrare impegno e coesione all'interno dell'organizzazione. Alcune aziende organizzano eventi di team building facoltativi al di fuori dell'orario di lavoro, come andare in un bar locale per una serata o incontrarsi per altre attività con i colleghi. Sebbene questi eventi possano richiedere tempo libero personale, rappresentano un buon modo per rafforzare lo spirito di squadra e costruire un legame con i colleghi.<sup>80</sup>

Le persone con una solida etica del lavoro possiedono spesso un grande spirito di squadra. Questi dipendenti mostrano ai colleghi che ritengono il loro lavoro sia gratificante e che si provano piacere a svolgerlo. Spesso, le persone con una forte etica del lavoro vengono premiate per i loro contributi all'azienda.

Analizzando i gruppi, si nota che vengono adottate varie metodologie e stili di lavoro, alcuni dipendenti possono essere dei gran lavoratori, mentre altri possono prendersi diverse pause e non dedicare tanto tempo e fatica ai compiti loro affidati: per riuscire a lavorare con successo in un ambiente di squadra, è importante contribuire allo stesso modo in modo che gli altri non si sentano sfruttati o mancati di rispetto.

---

<sup>80</sup> Ferrajoli Luigi Principia juris. Teoria del diritto e della democrazia, Laterza, Roma 2007.

Trasmettere conoscenze, linee guida e consigli è una delle tante buone idee per lo spirito di squadra. I dipendenti più esperti che necessariamente possiedono una maggiore esperienza lavorativa nel settore o all'interno dell'azienda, possono permettersi e devono dedicare il tempo necessario per consigliare i dipendenti più giovani su varie aree dell'attività. La conoscenza può essere tramandata attraverso tutoraggio o coaching su base regolare di altri dipendenti. Molte organizzazioni hanno programmi di coaching che vengono utilizzati per aiutare i nuovi dipendenti a sviluppare competenze chiave e promuovere la propria carriera. La scelta volontaria nella partecipazione a questo tipo di programmi è un esempio di buon spirito di squadra.

Uno degli esempi più comuni di spirito di squadra include quello di saper prendere l'iniziativa e lavorare attivamente per risolvere i problemi all'interno dell'organizzazione. Indipendentemente dal fatto che quel particolare problema faccia parte della mansione di un dipendente, le persone con un buon spirito di squadra avranno la spinta e la motivazione per aiutare l'azienda a trovare soluzioni<sup>81</sup>. Ciò implica la partecipazione attiva alle riunioni e la fornitura di idee e suggerimenti per promuovere gli obiettivi dell'organizzazione. Inoltre, le persone con un buon spirito di squadra spesso si offrono volontarie per svolgere compiti aggiuntivi oltre ai loro compiti se ciò significa che aiuta a risolvere un problema. La risoluzione attiva dei problemi è anche una caratteristica chiave di una leadership forte, che è legata allo spirito di squadra.

Riuscire a comunicare bene con colleghi, manager, clienti e stakeholder esterni è un modo per dimostrare un buon spirito di squadra. C'è un tempo e un luogo per determinate conversazioni, ed è importante sapere quando specifici argomenti sono appropriati e quando non dovrebbero essere discussi. Allo stesso modo, usare il tono giusto per comunicare con gli altri, sia in pubblico che in privato, fa parte dell'essere

---

<sup>81</sup> Ibidem.

un buon giocatore di squadra.

Ad esempio, se un collega riscontra una determinata difficoltà nello svolgere un compito che gli è stato assegnato, è meglio non sollevare la questione in pubblico, in quanto tale atteggiamento potrebbe metterlo in imbarazzo o danneggiarlo. Se fosse qualcosa di fondamentale che devono svolgere, è bene parlarne in un ambiente privato usando un tono educato e disponibile.

In molte aziende, ci sono alcuni individui o gruppi che rappresentano la spina dorsale dell'organizzazione. Svolgono un lavoro importante, ma non sono spesso sotto i riflettori. Ad esempio, sia il personale amministrativo che la manodopera non qualificata svolgono le funzioni necessarie e critiche di molte organizzazioni, ma potrebbero non essere riconosciuti tanto quanto il team di vendita.

Parte dello spirito di lavoro di squadra sta nel valorizzare anche quei membri del gruppo che troppo spesso non ottengono gli appropriati riconoscimenti ed elogi. Questo comportamento non solo mostra a quei colleghi che il loro lavoro è apprezzato, ma mostra agli altri membri del team quanto sia fondamentale ogni dipendente per il successo dell'azienda. Una delle idee più importanti per lo spirito di squadra è quella di dare tempo, denaro o esperienza agli altri senza aspettarsi nulla in cambio. Se, ad esempio, la figlia di un collega vende biscotti per il suo gruppo di scout, l'acquisto di un paio di scatole dimostra un buon spirito di squadra. Se l'azienda sta organizzando una raccolta fondi per un autolavaggio, l'offerta di mettersi a disposizione volontariamente per alcune ore nel fine settimana dimostra spirito di squadra e sportività.

Allo stesso modo, la condivisione delle competenze, che si tratti di colleghi, clienti o partner, aiuta a creare credibilità e fiducia. Se un potenziale cliente non comprende tutti i vantaggi del prodotto, dedicare più tempo a guidarlo nella conoscenza di ciò che potrebbe acquistare, lo aiuta a vedere il valore delle capacità del dipendente e del suo impegno per lo spirito di squadra. Un ruolo fondamentale ce lo

hanno i manager e i coach<sup>82</sup>.

L'attività gestionale di un manager, come quella di un allenatore, comporta una serie di funzioni organizzative volte ad erogare servizi e beni, il coordinamento dei diversi attori organizzativi e delle risorse disponibili, la scelta tra il personale di attitudini e competenze, la tutela e soprattutto la promozione di un buon clima interno. È necessario però sottolineare che se tutti questi elementi caratterizzano le funzioni manageriali e gestionali, la capacità di dimostrarsi efficienti è certamente legata ad una capacità di leadership, che permette una serie di interventi, che fanno la differenza all'interno delle dinamiche che si vanno a generare nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Gestire un conflitto, ad esempio, diventa spesso molto difficile, ma certamente rappresenta uno dei compiti essenziali di un buon manager. È necessario comprendere cosa origina il conflitto, come prende forma, come si struttura ed evolve, ridefinendone i tratti. Diverse sono le soft skills che un bravo manager deve possedere all'interno di uno scenario storico, culturale e sociale come quello che abbiamo descritto fino a questo momento, in cui le sue competenze devono raggiungere l'eccellenza. La gestione di gruppi e team di lavoro passa inevitabilmente dalla precisa conoscenza della struttura specifica degli stessi. Un gruppo di lavoro ha una sua dimensione che va compresa profondamente, per poter essere dunque gestita e coordinata.

Il gruppo, così come il singolo individuo, deve essere considerato come un sistema, che entra in relazione con l'ambiente circostante, attraverso un'infinità di scambi e di consapevolezza sulla natura della leadership e sui processi di innovazione, in cui il manager deve riuscire:

- a comprendere i contributi che ogni membro offre;
- all'analisi dei processi consci ed inconsci che transitano nei conflitti;
- alla gestione dei ruoli e dei compiti all'interno dell'organizzazione;

---

<sup>82</sup> Kant Immanuel Critica della ragion pratica, Laterza, Roma-Bari 2010.

- a tutte le dinamiche che generano resistenza o innovazione verso il cambiamento;
- ad avere la capacità di leggere ed individuare le connessioni tra individui e gruppo e sulle modalità che legano le persone fra di loro.

La difficoltà che questo tipo di attività comporta, è generata dal gruppo, che deve essere analizzato come un sistema dotato di vita propria, un sistema che ha delle regole interne che vanno oltre quelle del singolo individuo e che deve permettere di approfondire alcune tematiche, non perdendo mai di vista, l'aspetto saliente per cui, ciò che accade al singolo è sempre interconnesso al benessere del gruppo e poi all'organizzazione<sup>83</sup>.

L'Altro non deve rappresentare una minaccia, ma una risorsa indispensabile al funzionamento sano ed equilibrato del proprio gruppo di riferimento. Una nuova ri-lettura di alcune dinamiche inconsce sottese, di alcune comunicazioni disturbate e una rimodulazione delle stesse, diventano la chiave di volta delle competenze che ogni bravo manager deve possedere per dare una nuova vita e un nuovo significato al gruppo di appartenenza; per ritrovare una nuova collocazione dei membri, in una dinamica lavorativa positiva e collaborativa. Una delle competenze fondamentali certamente viene rappresentata da una buona leadership, che permette al gruppo la condivisione eliminando o quantomeno limitando la divisione e la frammentazione. Permette un accoglimento di ciò che è unico e creativo e che può diventare risorsa per tutti.

Un bravo manager per gestire al meglio un conflitto, deve rappresentarsi come una sorta di "confine", deve offrirsi quindi come un ponte tra l'organizzazione e l'individuo, tra l'organizzazione e il suo

---

<sup>83</sup> Ibidem.

“ecosistema” sociale, economico, naturale e politico<sup>84</sup>. Deve essere un “confine” solido, capace di reggere l’integrità nel suo gruppo, ma altrettanto permeabile da consentire lo scambio e le transazioni, tra l’ambiente esterno, i membri e le dinamiche interne; deve saper gestire i rapporti tra individui e gruppo e tra gruppo e altri gruppi e osservare tutti i processi operanti nell’architettura relazionale che si struttura tra i membri, sulle dinamiche di appartenenza che generano intense domande di fedeltà, conflitti e polarizzazioni emotive. Deve, inoltre, garantire la “salute” della propria organizzazione e deve avere la capacità di affrontare i cambiamenti - attraverso la capacità di flessibilità e adattabilità, che provengono dall’ambiente esterno e dal campo emozionale. Un buon manager deve creare “confini” nella mente e deve essere emotivamente presente, deve assumersi la responsabilità di affrontare con grande permeabilità le difficoltà al cambiamento e generarlo. Deve promuovere efficienza e crescita professionale, migliorare la consapevolezza di Sé e la capacità di relazionarsi di ogni membro del suo staff.

A ciò si aggiunge, che il manager ha l’obbligo di incrementare la qualità del lavoro, trasformare o rimuovere gli ostacoli interni alle persone che ne distorcono le decisioni e le percezioni, coltivando il benessere organizzativo e il clima lavorativo, da cui dipendono crescita ed efficienza e la capacità evolutiva di ogni membro del gruppo e dell’organizzazione. Deve farsi promotore del cambiamento, dello sviluppo lavorativo, emozionale e organizzativo di tutto il suo gruppo e quindi di tutta la sua istituzione.

Il gruppo, così come il singolo individuo, deve essere considerato come un sistema che entra in relazione con l’ambiente circostante attraverso:

---

<sup>84</sup> Bertani B., L’individuo al lavoro nelle organizzazioni complesse, Vita e Pensiero, Milano 2004.

- una molteplicità di scambi e di consapevolezza sulla natura della leadership e sui processi di innovazione;
- i contributi che ogni membro offre all'analisi dei processi consci ed inconsci che transitano nei conflitti;
- la gestione dei ruoli e dei compiti all'interno dell'istituzione;
- tutte le dinamiche che generano resistenza o innovazione verso il cambiamento;
- la capacità di leggere ed individuare le connessioni tra individui e gruppo e sulle modalità che legano le persone fra di loro.

Il mondo del lavoro 4.0 (che fa riferimento a una visione del lavoro capace di rispondere e partecipare agli attuali cambiamenti organizzativi nonché alla trasformazione dei processi produttivi) non trasferirà l'occupazione delle persone alle macchine, ma le macchine doneranno nuove possibilità alle persone. Oggi un manager competente è quello della micro-impresa che cresce su postulati aperti: pensa per generazioni (non per utili trimestrali); agisce per collaborazioni (non per dipendenze); ha una visione (non una previsione); ha uno spirito (quasi mai un modello); ha la volontà di interpretare i sistemi sociali e di anticiparli e non ha il desiderio di essere preda di lacci gestionali, produttivi, distributivi; crea reti e tessuti di conoscenza e relazione prima familiari, poi di territorio, infine nazionali e internazionali.<sup>85</sup>

Il tutto focalizzando una rappresentazione etica del proprio ruolo, che viene concepita, anche quando non la razionalizza in questi termini, essendo conscio che le innovazioni portano sempre delle retroazioni sui sistemi sociali.

Le rivoluzioni industriali del passato hanno prodotto devastanti impatti sociali che hanno richiesto una lunga opera di riorganizzazione

---

<sup>85</sup> Ricoveri Giovanna Beni Comuni fra tradizione e futuro, Emi, Bologna 2005.

civile ed urbanistica, di ri-umanizzazione, di controllo e di riduzione dei costi umani ed ambientali. Il futuro chiede di fare prodotti migliori, ma soprattutto di avere conoscenze migliori, di incrementare i network e di adeguare i modi dell'offerta, di avvicinarsi alle persone in modo più trasparente ed intenso per contenuti, intriso di qualità, anche umane. Si deve tornare a progettare per reti, interne ed esterne.

In attesa del futuro, tutto questo veniva affidato a piccole e grandi strategie di marketing: si lavorava a valle della produzione e prima della distribuzione, agendo su comunicazione e promesse, segmentando i mondi in tante parti e ruoli distinti<sup>86</sup>. Oggi le parole chiave sono invece flussi, processi integrati, autenticità, esperienze, culture. Per guardare avanti servono nuove energie e nuove persone: la conoscenza diventa un centrale fattore di competizione. Diventano fattori chiave: dedizione per gli altri, coinvolgimento, condivisione: i mercati appartengono a chi è capace di immaginarsi come parte unica, ma non solitaria di un ecosistema.

Le capacità o abilità (skill) rappresentano la base portante delle competenze, ovvero di un insieme di caratteristiche personali innate e acquisite, atteggiamenti, conoscenze e abilità che consentono una prestazione lavorativa di alta qualità e che hanno origine dalle caratteristiche personali: qualità individuali e talenti fino ai comportamenti che identificano la predisposizione stabile e duratura di risposta a stimoli interni ed esterni e che si fondano sulle convinzioni personali, sulle emozioni e sensazioni e sulle intenzioni e motivazioni; ed ancora l'insieme di informazioni acquisite da un individuo tramite l'apprendimento e l'esperienza.

Le skills sono di fatto conoscenze utilizzate largamente come risultato di apprendimenti, esperienze, competenze ed comportamenti e che rappresentano una modalità di condotta acquisito influenzato da

---

<sup>86</sup> Ibidem.

fattori motivazionali esterni ed interni ed esterni legati a talenti innati e caratteristiche della persona<sup>87</sup>. Costituiscono inoltre il nucleo dei requisiti professionali di una data posizione lavorativa e non sono necessariamente correlate in modo specifico ad un lavoro, ma strettamente connesse agli atteggiamenti personali che sono intangibili.

### 4.3 Agonismo

La possibilità di partecipare a competizioni agonistiche deriva dalla condizione umana, cioè dalla necessità di prendersi cura della propria esistenza, che richiede una continua attenzione e decisione, e che talvolta significa andare contro gli altri. Chiamiamo questa caratteristica dell'esistenza umana con il termine greco antico "polemos" (lotta), che può manifestarsi attraverso vari tipi di agonismo.

La società favorisce l'esercizio di competizioni agonistiche, consentendo alla sua popolazione di competere per mettersi alla prova e raggiungere obiettivi (ad esempio, per convincere qualcuno attraverso dispute verbali o vincere nello sport) in modo rispettoso, pacifico e produttivo. Ritenuto aver svolto un ruolo significativo nell'antica Grecia, l'agon si presenta in forme sia intellettuali che fisiche - nella filosofia, nella politica democratica e nello sport - suggerendo che il rapporto tra queste pratiche è radicato e significativo. Si può affermare che l'aspetto agonistico di queste pratiche nasce dalla natura "polemica" dell'esistenza umana, derivando l'aggettivo "polemica" dal sostantivo greco antico "polemos" (guerra, lotta) definita in senso più generale come: "un attacco aggressivo o confutazione delle opinioni o dei principi di un altro" o come "l'arte o pratica di disputa o controversia". Attingiamo ad Eraclito, come esplicitato da Drew Hyland (2020) e anche da Jan Patočka (1996), che

---

<sup>87</sup> Ibidem.

descrive il polemos come un tratto caratteristico dell'esistenza umana. Mentre polemos è la base ontologica di tutte le pratiche agonistiche, dobbiamo distinguere tra 'pratiche sociali agonistiche' che supportano lo sviluppo dell'uomo e della società (organizzazioni aziendali e mondo dello sport) da quelle più distruttive (ad esempio, la guerra) e che potrebbero essere definite "pratiche antisociali agonistiche". Una caratteristica importante delle pratiche sociali agonistiche è che rispecchiano la condizione umana polemica e la incanalano per il miglioramento della società umana.

Il senso comune attribuisce all'agonismo un'appartenenza esclusiva all'ambito sportivo,<sup>88</sup> in quanto direttamente connesso con l'educazione fisica, che ha proposto una visione tecnica essenziale legata alla qualità dell'attività sportiva praticata dai singoli.

Anche l'area biomedica ha analizzato con attenzione le attività agonistica, per la quale la differenza tra sport agonistico e non agonistico è ritenuta fondamentale nell'indicare ai soggetti la scelta e le modalità di svolgimento di un'attività fisica o sportiva praticata; a seconda del tipo di impegno e agonismo richiesto, le varie attività, presupponendo intensità e qualità estremamente differenti tra loro, è necessario che vengano attentamente valutate, attraverso specifici parametri fisici, medici e psicologici.

Dal punto di vista della pedagogia sportiva, ci si chiede se sia ancora corretto parlare di agonismo solo in quelle aree finalizzate al raggiungimento di alti livelli di prestazione sportiva. Una prospettiva culturale sull'agonismo suggerisce piuttosto che deve essere inteso come un comportamento in cui gli individui hanno bisogno di ottenere stima e consenso sociale, non solo nello sport. In questa prospettiva, viene proposto un rinnovato modo di pensare l'agonismo nei contesti

---

<sup>88</sup> Nacci Michela Pensare la tecnica. Un secolo di incomprensioni, Laterza, Roma-Bari 2000.

sportivi, alla luce del rapporto tra sport, educazione e valori. È attraverso questo tipo di processo di riconsiderazione che l'agonismo diventa una condizione di educabilità alla base dello sport per tutti e anche delle organizzazioni aziendali che come abbiamo visto possiedono dinamiche strettamente connesse con quelle sportive.

Il progresso è indissociabile dal concetto di velocità, e questo stesso progresso ha trasformato i cittadini in consumatori di cose, di relazioni, in cui ciò che conta maggiormente è la velocità, la frenesia, non la durata delle cose, delle relazioni. Viviamo in una società in cui siamo dipendenti dalla velocità, dipendiamo in quanto il nostro cervello è incline a ricercare l'accelerazione, la novità, il progresso.

Considerando l'ambito lavorativo, ci si trova ad operare applicando quindi una nuova modalità di gestione, più evoluta e "veloce", capitalizzando le competenze dei dipendenti, snellendo i processi, aumentando la produttività, attirando e trattenendo i talenti migliori ed accrescendo un vantaggio competitivo. Oggi, il mondo è cambiato e, di conseguenza è cambiato anche il modo di affrontare il lavoro. La maggior parte delle persone lavora nel settore dei servizi, nel terziario, dove internet rappresenta il pezzo mancante di un puzzle perfetto e dove i diritti dei lavoratori un tempo erano impensabili. La Rivoluzione Industriale mantiene comunque delle caratteristiche che ancora oggi troviamo nel mondo del lavoro e all'interno della maggioranza delle aziende: la gerarchia, il tempo per creare denaro, la presenza fisica sul luogo del lavoro.

La gerarchia ha sempre rappresentato il fattore di maggiore importanza all'interno di una organizzazione, nella quale si trova una persona più importante e con responsabilità maggiori di un'altra lungo tutta la filiera organizzativa. Le scelte e le decisioni di un superiore sono sempre state incontestabili, in particolare dai dipendenti di livello inferiore: questa situazione, ad esempio, può comportare a non fare conoscere o progredire anche nuovi talenti assunti in azienda con visioni

dinamiche e moderne finalizzate al successo aziendale.<sup>89</sup> La capacità di un'impresa di intervenire sulla propria struttura gerarchica e ancor di più sul modello di organizzazione del lavoro, ad oggi sembra aver superato tale vincolo. Pensare a nuove forme di lavoro e di collaborazione deve diventare un aspetto in grado di consentire al lavoratore di essere più autonomo e flessibile, non sulla base della presenza in azienda, bensì sul livello di performance che questo, indipendentemente dal luogo in cui si svolge l'attività lavorativa, riesce ad ottenere, consentendo di eliminare la rigidità dello schema tradizionale. Oggi, rispetto ai primi decenni del '900 le condizioni del lavoro sono cambiate. Sono migliorate, ma presentano schemi di rigidità che limitano il successo. La vitalità, l'innovazione e l'agonismo che si possono ricercare all'interno di ogni singola realtà aziendale devono venire considerati sempre di più come risorse che consentiranno di effettuare le evoluzioni indispensabili per rimanere al passo con il mercato globale.

---

<sup>89</sup> Marzocca Ottavio Il mondo comune. Dalla virtualità alla cura, Ecommons, Roma 2015.

## Capitolo 5

### USO DEGLI STRUMENTI TIPICI DEGLI AMBIENTI SPORTIVI IN AMBIENTI TRADIZIONALI

*“Con il talento si vincono le partite,  
ma è con il lavoro di squadra e l’intelligenza  
che si vincono i campionati.”*

Michael Jordan

#### 5.1 Stimolare la competitività migliora il rendimento?

Lo sport sviluppa abilità, espone il carattere e richiede determinati tratti della personalità; gli affari non sono diversi. Le due sfere hanno molto in comune: il successo sia nello sport che negli affari è il risultato di grandi prestazioni. La prima e più cruciale componente è la passione, questa è l'incubatrice di tutte le altre caratteristiche richieste come perseveranza, grinta e dedizione. Strategicamente, sia lo sport che il business impiegano abilità come pianificazione, esecuzione e revisione<sup>90</sup>. L'obiettivo primario non può essere semplicemente quello di vincere: nessuna squadra, atleta o azienda entra in competizione con questo unico obiettivo. La passione per lo sport o per l'industria ispira gli atleti e gli innovatori a dare il meglio che possono, e ciò porta inevitabilmente al successo. Competere bene nello sport significa essere disponibili a identificare i problemi con il gioco e lavorare costantemente per migliorare tecnica ed efficienza. La concorrenza negli affari si sviluppa sulla fornitura di

---

<sup>90</sup> <https://guna.com/it/lifestyle/sport/miglioramento-delle-performance/>

prodotti o servizi migliori che andando incontro alle aspettative dei clienti, aumentando i ricavi e riducendo i costi. Quindi, per competere in entrambe le discipline, gli strateghi devono costantemente pianificare, eseguire, implementare e rivedere le prestazioni e trovare soluzioni ove necessario.

Una cosa ovvia, ma sempre degna di nota. Per raggiungere risultati di eccellenza nello sport sono necessarie ore di perfezionamento delle abilità, allenamento fisico, pratica e preparazione mentale. Arrivare ai vertici nel mondo del lavoro richiede, allo stesso modo, la volontà di dedicare tempo ed energia attraverso ore di impegno e fatica. Ciò sviluppa anche la perseveranza necessaria per consentire ai vincitori di riprendersi dagli alti e bassi dello sport e degli affari<sup>91</sup>.

Le prestazioni aziendali si basano sul cogliere le opportunità per soddisfare meglio le aspettative dei clienti, espandersi in nuovi mercati e impegnarsi costantemente e costruire relazioni per sostenerne la crescita. Lo sport, parallelamente, si fonda sul saper cogliere le opportunità, sia in termini di miglioramento delle capacità fisiche e tecniche, sia di sfruttare le debolezze degli avversari.

Caratteristica fondamentale sia per gli sport di squadra che per lavorare efficacemente all'interno di un'organizzazione, è quella che ogni singolo giocatore del gruppo di cui fa parte deve contribuire a un obiettivo comune. Significa anche ci deve costruire un rapporto massima lealtà e fiducia nei propri compagni di squadra. Allo stesso modo leadership si rivela di primaria importanza in entrambi gli ambiti e, sebbene una squadra sportiva sarà guidata dal capitano e un'azienda dalla direzione esecutiva, i membri di ciascun gruppo dovrebbero sempre essere consultati durante i processi decisionali per mantenere alto il morale e la consapevolezza di sentirsi uniti verso l'obiettivo comune.

---

<sup>91</sup> Adcroft, A. and Teckman, J. 2008a. A new look at the sports paradigm for business: Performing isn't enough. *Journal of Business Strategy*, 29: 38–43.

Gestire relazioni costruttive e assumersi la responsabilità delle proprie decisioni e azioni compongono delle peculiarità importanti per lo sport e gli affari. Il potere di una squadra è determinato dalle abilità e dai punti di forza di cui ogni membro del gruppo è dotato; ognuno ha una funzione e ogni funzione è importante per garantire il mantenimento dei livelli di prestazione. Tuttavia, è fondamentale rimarcare che gli individui capiscano di essere un anello di una lunga catena e che “una catena è forte solo quanto il suo anello più debole”. Questi sono alcuni esempi delle azioni e delle mentalità comuni necessarie per eccellere nello sport e negli affari. In definitiva, l'obiettivo comune è migliorare l'efficienza e ottenere prestazioni migliori rispetto a qualsiasi altro concorrente. Lo sport può insegnarci molto sugli affari e viceversa.

Un rapporto dell'Institute of Leadership & Management intitolato “Leaders at Play” afferma che la partecipazione allo sport competitivo offre alle persone un beneficio nella loro vita lavorativa, e reciprocamente essere attivi in campo lavorativo si traduce in un giovamento per coloro i quali hanno praticato sport<sup>92</sup>. Il rapporto afferma inoltre che le persone sono spesso consapevoli di tale connessione, in quanto tre quarti dei lavoratori che praticano sport competitivo sono convinti che ciò generi loro abilità e capacità che si traducono in una maggiore competitività sul posto di lavoro. Gli impiegati sono quelli che ne beneficiano maggiormente, in quanto il settore finanziario ha riportato i più alti livelli di sostegno alla partecipazione allo sport agonistico (60%), in contrasto con il sostegno dato agli operatori sanitari e di volontariato (rispettivamente 28 e 30%). La metà degli operatori finanziari, più di ogni altro settore, crede inoltre, che praticare sport agonistico dia loro un beneficio sul posto di lavoro.

Ci sono tante similitudini tra l'esperienza emotiva di praticare sport d'élite e la vita quotidiana all'interno delle aziende. Le principali capacità

---

<sup>92</sup> Ibidem.

sviluppare attraverso lo sport competitivo che possono essere trasferite sul posto di lavoro sono state identificate in:

- lavoro di squadra;
- fiducia;
- costruzione di coesione;
- forza mentale;
- spinta allo sviluppo personale;
- capacità di riflettere in modo critico sulle prestazioni.

La competizione viene generalmente definita come una situazione in cui due o più persone competono l'uno contro l'altro al fine di raggiungere un obiettivo, decretando generalmente un vincitore e un perdente. La competizione è stata a lungo riconosciuta come impulso per motivare le persone a prestazioni migliori in molte attività, inclusi gli sport. Le competizioni si traducono in una maggiore intensità del compito rispetto alle prove o agli allenamenti, e quindi un aspetto competitivo aggiunto alla prova può sia simulare il gioco che aumentare lo sforzo dell'esercizio<sup>93</sup>.

Un ambiente competitivo viene utilizzato anche dagli atleti non agonistici per migliorare la motivazione, la correttezza e l'intensità dell'allenamento, riuscire ad ottenere una valutazione dell'intensità e qualità degli esercizi nelle competizioni effettuate dagli atleti non professionisti è scarsa, sebbene vi sia una modalità che ne consente delle stime migliori, basata sulla realtà virtuale e la competizione di exergaming (riproduzione di videogiochi che richiedono anche un esercizio fisico) contro rivali reali o simulati.

---

<sup>93</sup> Ibidem.

## 5.2 La fatica del gruppo come metodo per affiatarsi

Nell'etimologia, il termine "gruppo" origina dall'italiano medievale "gropo" (nodo, intreccio), che a sua volta deriva dal termine "kruppa": ammasso, cosa stretta. Entrambe le parole rimandano all'idea di stringere insieme, contrarre, ammassare. Numerosi autori, tra cui Mead (1934), Sherif (1936), Asch (1952) e Lewin (1952), hanno evidenziato il carattere distintivo e reale dei gruppi sociali, definiti e delineati da proprietà uniche che emergono dal legame e dalle relazioni che si realizzano tra i singoli individui in interazione. La forza e la natura del gruppo però, sono strettamente correlate alle azioni dei singoli membri ed al prodotto di questa interazione.

Dare una definizione univoca di gruppo è sicuramente un compito non facile, molteplici sono, infatti, i punti di vista da considerare. Possiamo però iniziare col dire che un gruppo non è un semplice aggregato o un insieme di individui anonimi, ma un vero e proprio organismo vivo che possiede una sua traiettoria evolutiva: il suo personale modo di costituirsi, crescere, morire. Un gruppo sociale può formarsi per svariati motivi; quelli riconosciuti come principali si dividono tra fattori individuali, interessi ed obiettivi, potenziale di influenza e opportunità di interazione. I gruppi sociali sono definiti da Lewin come un insieme di due o più persone che interagiscono reciprocamente e sono interdipendenti, nel senso che sono spinti dai propri bisogni e obiettivi ad affidarsi l'uno all'altro e a influenzare reciprocamente il proprio comportamento<sup>94</sup>. Entrare in relazione con gli altri, infatti, significa soddisfare primari bisogni umani che per alcuni ricercatori, risiedono nel corredo genetico ed innato di ognuno di noi; una sorta di script primordiale, che ci rende bisognosi di appartenere ad un gruppo sociale.

---

<sup>94</sup> Adler, R. 2006. Putting sport into organizations: The role of the accountant. *Business Horizons*, 49: 31-39.

Un gruppo potrebbe sembrare, a volte, qualcosa di caotico e disorganizzato, mentre invece possiede una sua "geometria" che pur nelle sue diversificazioni possiede alcune costanti su cui è importante riflettere; la "struttura di gruppo" è l'insieme di quei fenomeni che possiedono una certa stabilità, anche se non immutabile, e permettono di costruire quell'architettura entro la quale si svolge la vita del gruppo stesso; questo non potrebbe esistere se non vi fossero regole che rendono ordinato, prevedibile, controllabile, gestibile il grande flusso di scambi di un insieme di individui che si incontrano per i motivi più svariati.

Sebbene la parola "collaborazione" sia riconducibile soprattutto all'ambito aziendale, ciò non significa che sia un luogo comune. Al contrario, la collaborazione sul posto di lavoro è ciò che rende il lavoro di squadra vincente. La collaborazione si ottiene quando un gruppo di persone si riunisce e contribuisce con le proprie competenze a beneficio di un obiettivo, progetto o missione condivisi.

La partecipazione alle attività di squadra offre ai membri una serie di abilità e attributi che avvantaggiano la vita lavorativa e contribuiscono a un funzionamento più fluido. Il lavoro di squadra è considerato come migliore qualità che qualcuno può portare a un'azienda. Esso può essere definito come il desiderio delle persone che lavorano insieme di cooperare tra loro nel perseguimento di obiettivi comuni, e in nessun altro luogo questa caratteristica è percepita maggiormente che nell'ambito sportivo.

Un'azienda è essenzialmente un gruppo di persone le quali desiderano che la propria organizzazione ottenga i migliori risultati possibili e che quindi sanno che hanno tutto da guadagnare lavorando insieme come una squadra; questo obiettivo può essere raggiunto attraverso determinate consapevolezza quali: avere una leadership chiara, capacità e guida manageriale ed un percorso in avanti chiaramente definito. Si potrebbe enfatizzare dicendo che una nave senza una rotta tracciata è una nave alla deriva: abbiamo tutti bisogno di

sapere dove siamo diretti e tutti dobbiamo andare nella stessa direzione.

Fattore molto importante è relativo alla comunicazione che deve rivelarsi il più possibile onesta e aperta. La mancanza di comunicazione è il problema principale in ogni relazione, sia essa personale o professionale. Essere un leader non consiste semplicemente nel dare ordini; l'intera squadra ha bisogno di essere ascoltata, anche se per quanto riguarda argomenti di non fondamentale rilevanza.

In ogni gruppo i ruoli devono essere chiaramente definiti. La dinamica di un team può funzionare solo se ogni membro sa esattamente qual è il proprio compito e in che modo il proprio ruolo contribuisce al bene comune.

Importante risulta anche la consapevolezza della responsabilità, che deve venire condivisa e dal supporto nei processi decisionali: quando le cose vanno bene, tutti vincono e quando vanno male, tutti perdono, quindi è essenziale concentrarsi sul quadro generale e non sul colpevolizzare qualcuno in particolare<sup>95</sup>.

Questi sono tutti concetti molto familiari negli sport di squadra e, infatti, più queste direttive potranno essere attuate contemporaneamente, migliori saranno le prestazioni. A parte tutto ciò che è già stato menzionato, un sano spirito di squadra aiuta le persone a beneficiare del proprio lavoro e stimola il miglioramento attraverso un impegno maggiormente produttivo. Ogni membro del team deve riuscire a sentirsi come se appartenesse e, soprattutto, fosse importante al progetto. Questa coscienza, a sua volta, incrementa la produttività ed efficienza nelle prestazioni quotidiane. Il lavoro di squadra non è solo un concetto sportivo. Ci sono numerose evidenze che dimostrano che gli sforzi di squadra, forti e concertati, consentono anche un miglioramento sul piano individuale.

Le somiglianze tra affari e sport sono interessanti poiché entrambi

---

<sup>95</sup> Ibidem.

si sviluppano al fine di ottenere le migliori prestazioni. Si evidenzia un forte scambio di conoscenze dallo sport al mondo degli affari, notando un crescente consenso tra i leader aziendali sul fatto che praticare uno sport offre preziose informazioni specifiche per incrementare le prestazioni aziendali. Ricerche recenti hanno identificato numerosi aspetti riferiti all'ambito aziendale in cui sono tratti notevoli benefici dalle vicende di eccellenza sportiva. Uno degli aspetti significativi che si è sviluppato, collega una maggiore intelligenza emotiva (intesa come capacità di un individuo di riconoscere, distinguere, etichettare e gestire le emozioni proprie e degli altri) a una migliore prestazione sportiva; da cui si rileva che l'intelligenza emotiva è fondamentale per una leadership più efficace.

Si ritiene che i leader aziendali che praticano sport regolarmente riflettano una maggiore intelligenza emotiva e siano avvantaggiati per fronteggiare le complessità aziendali. Essa aiuta ad elevare il potenziale di successo generale, consente di formare forti relazioni con i propri compagni di squadra e ispira a esibirsi oltre le aspettative. Inoltre, il lavoro di squadra e la motivazione sono risultati essere incrementati, attraverso quei leader aziendali che hanno sviluppato il loro percorso dirigenziale anche attraverso le capacità di leadership sportiva<sup>96</sup>.

È affrontando i bisogni intrinseci dei membri del team che i leader aziendali possono ispirarli e motivarli a esibirsi per il raggiungimento dell'obiettivo comune. Esiste una relazione simbiotica tra leadership e prestazioni del team. Una forte leadership emula la cooperazione, il coordinamento e le sinergie tra i membri del team per realizzare le migliori strategie che ottimizzano le prestazioni aziendali.

Infine, un'esperienza sportiva che si offre come riferimento ai leader aziendali riguarda l'attitudine all'apprendimento collettivo: gli sport

---

<sup>96</sup> <https://www.digital4.biz/executive/leadership-intelligenza-emotiva-piu-importante-competenze-tecniche-goleman/>

professionistici si evolvono e devono affrontare i cambiamenti con notevole rapidità e flessibilità nell'apprendere o generare nuove conoscenze per rimanere competitivi nel gioco<sup>97</sup>. Per i leader aziendali, a volte, le strutture organizzative, i processi e le gerarchie causano vincoli nell'acquisizione di nuove conoscenze e nell'apprendimento prolungato. Queste situazioni possono rallentare il ritmo di crescita del business. L'organizzazione potrebbe perdere il proprio vantaggio competitivo a causa dell'apprendimento tardivo delle nuove tendenze emergenti indotte dal contesto economico in rapida evoluzione. È evidente che lo sport nutre la mente, il corpo e l'anima, favorendo tratti positivi della personalità. Negli ultimi due decenni, i manager aziendali hanno tratto insegnamenti organizzativi paralleli dal mondo della leadership e delle esperienze sportive.

Queste situazioni pongono l'accento in generale sul team building e sulle strutture di lavoro. Concentrandosi su questi aspetti, i manager possono ottenere il successo mediante gli sforzi personali e aziendali. Le organizzazioni fanno sempre più affidamento sulle prestazioni del team. Dagli sport si sono evoluti modelli utili di lavoro di squadra che aiutano i manager a costituire gruppi di lavoro ad alte prestazioni.

Gli sport di squadra sono volti a promuovere l'idea fondamentale di riuscire a creare una miscela ottimale di cooperazione e competizione tra i compagni di squadra. Attraverso questa impostazione, i manager imparano a gestire le situazioni che, ad esempio, portano al successo iniziale dei loro team. Da questa base si costruisce la fiducia e l'impegno dei membri del team nei confronti delle loro prestazioni come squadra. Con un elevato stimolo di ricerca all'identità di squadra e allo spirito di squadra, i conflitti che emergono dalle dinamiche di gruppo vengono gestiti in modo armonioso, senza compromettere la produttività del team.

---

<sup>97</sup> Gordon, S. 2007. Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, 42: 271–282.

Il contesto sportivo si basa sulla modalità “performance” durante la gara, e sulla modalità allenamento. Ma nel mondo degli affari, i manager sono completamente volti al raggiungimento delle prestazioni, lasciando pochissimo spazio per far germogliare nuove idee e innovazioni. Lo sport, a questo punto, offre una lezione unica nella gestione del tempo e dell'energia per sperimentare e innovare. Inoltre, è la volontà di sperimentare che aiuta a costruire lo spirito di resilienza. Aiuta i manager a capire che i fallimenti costituiscono una parte del processo di apprendimento e aiutano a costruire conoscenze attraverso ogni esperienza di passaggio<sup>98</sup>.

Lo sport di squadra promuove l'uguaglianza, presupponendo un terreno di gioco che considera tutti i membri della squadra uguali tra loro e che dovrebbe offrire le stesse opportunità. Ciò è incongruente con le organizzazioni aziendali in cui la gestione del team viene esercitata nell'ambito di gerarchie e strutture.

I manager devono garantire che tali gerarchie non creino confini tali da ostacolare le interazioni e il flusso di creatività. In poche parole, manager e leader aziendali traggono lezioni costruttive e degne di nota dalle esperienze sportive, rappresentando un efficace antidoto per aiutare a contrastare il mondo attuale ben descritto dall'acronimo VUCA (volatile, incerto, complesso e ambiguo) che si sviluppa durante la vita delle attività commerciali, in cui si deve far fronte alla costante difficoltà a capire e prevedere il futuro, e di conseguenza a prendere le decisioni corrette.

L'adeguatezza e l'applicabilità di queste situazioni si dimostrano utili a vari livelli manageriali all'interno dell'organizzazione. Per valutare la bontà e l'efficacia di queste situazioni di gestione gerarchica “non limitante”, si può fare sempre riferimento al modo di lavorare delle società sportive e ai comportamenti attuati durante le competizioni sia a livello nazionale che internazionale.

---

<sup>98</sup> Ibidem.

Una tipica conformazione di un gioco può essere osservata suddividendola in 3 parti principali: preparazione prima della partita, prestazioni durante la partita e, infine, valutazione dopo la partita. Partendo da questo schema, si possono trarre varie similitudini con l'impostazione organizzativa aziendale. In primo luogo, per ottenere successo a livello globale, le imprese devono prepararsi eccezionalmente bene. Ciò implica comprendere la concorrenza, identificare le esigenze dei consumatori, progettare un'offerta di prodotti esclusiva, fornire un'assistenza post-vendita eccellente e costruire un modello di business sostenibile.

In secondo luogo, mentre si impegnano per raggiungere questi risultati, le organizzazioni devono mostrare impegno, mobilitare le risorse in modo appropriato e gestire i team per produrre prestazioni ottimali. Infine, durante la valutazione delle prestazioni, le organizzazioni devono effettuare una valutazione critica a processi, sistemi e attività che garantiscono prestazioni di eccellenza rispetto alla concorrenza.

La squadra tende a ridurre sia le differenze individuali che le rivalità e gioca per far vincere il gruppo. C'è un forte desiderio di mostrare resistenza, spendere sudore e lacrime, per raggiungere un obiettivo comune<sup>99</sup>. In un contesto organizzativo, la vittoria connota l'offerta del prodotto/servizio migliore rispetto al mercato in cui opera. Ciò significa che i leader devono avere una visione del contesto che non si limiti alla lode nei confronti di sé stessi o per i loro team, o per i loro processi o per i loro sistemi. Piuttosto l'attenzione dovrebbe focalizzarsi nel sostenere l'obiettivo dell'organizzazione, attraverso la costruzione di un ambiente lavorativo migliore, promuovendo la collaborazione tra tutti i componenti al fine di svilupparsi ulteriormente.

---

<sup>99</sup> Jones, G. 2002. Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4): 268–281.

### 5.3 Parallelismo tra gara persa e lesson learned

Lo sport è solo divertimento e gioco per alcuni. Per altri, invece rappresenta una vera e propria scuola, in cui si svolgono varie lezioni che consentono di imparare come far crescere un'impresa o un'azienda. Una caratteristica dello sport è rappresentata dal fatto che non è necessario praticarlo per imparare da esso ed applicare le sue strategie in azienda. Osservare i processi sportivi consente di comprendere alcuni meccanismi che possono essere traslati nelle organizzazioni aziendali. I campionati più importanti vengono vinti grazie ai sacrifici dei campioni che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. Le stesse lezioni che impariamo dallo sport possono essere applicate anche nel mondo aziendale.

Ci sono alcuni concetti aziendali di base che possono essere traslate dall'ambiente sportivo, indipendentemente dal fatto che si vinca o si perda, e possono venire riassunte come segue:

- *L'esercizio rende l'uomo perfetto*

Questo proverbio è molto realistico per lo sport. Più ci si prepara e ci si allena, migliore diventa la performance. La disciplina negli allenamenti è un must nello sport e la perfezione cui gli atleti tendono è un concetto irrealizzabile, ma il perseguimento di un ideale ha di per sé un valore inestimabile, dentro e fuori dal campo. Per raggiungere quella quasi perfezione è necessaria sempre più pratica che migliorerà l'efficienza e aiuterà a migliorare nel gioco, diventando una forma di ricompensa<sup>100</sup>.

Diventare un giocatore professionista in qualsiasi sport richiede notevoli sacrifici di tempo ed energia. Richiede grande impegno e, soprattutto, una buona definizione delle priorità. Per ritagliarsi del tempo

---

<sup>100</sup> Ibidem.

da dedicare all'attività, è necessario rinunciare a una rilevante quantità di tempo libero. E anche mentre ci si sta allenando, ogni minuto di esercizio nel prepartita significa sacrificare un minuto di forza in campo durante la competizione. Ciò significa che i giocatori devono capire come e quando dosare le loro energie e devono riconoscere quando fermarsi, comprendendo esattamente come equilibrare gli sforzi durante tutto il periodo. La capacità di identificare tra ciò che è assolutamente necessario e ciò che può essere sacrificato è risulta essere di vitale importanza anche per qualsiasi attività accademica o professionale.

La lezione che ne è deriva consiste nel riscontrare molti professionisti che hanno difficoltà a rifiutarsi, a fare un passo indietro o a non essere in grado di gestire adeguatamente il proprio tempo, non riconoscendo il punto di bilanciamento tra risorse, ambizioni e possibilità. Lo sport aiuta a far comprendere alle persone come stabilire correttamente le priorità e aiuta nella corretta gestione del tempo in un'azienda.

- *Gioca bene come una squadra e condividi equamente il merito*

Essere un buon compagno di squadra, ad esempio, si traduce nel passare la palla a qualcun altro e se segna un gol, il suo successo viene condiviso tra l'autore della rete e tutti i compagni di squadra, che giustamente festeggiano e condividono il merito equamente.

Oltre agli insegnamenti basilari di cui sopra che possiamo imparare dallo sport, riscontriamo altre lezioni che possiamo apprendere sia da una vittoria che dalla sconfitta. Da un lato, vincendo, viene posto in risalto un brillante lavoro di squadra che ispira e motiva. Ma, nel caso opposto, quando una squadra non riesce a funzionare come desiderato, questa situazione provoca molto malcontento e conflitto tra i membri del team e porta anche a scarsi risultati. Si può effettuare delle analogie traendo degli insegnamenti in ambito produttivo da questi esempi di sport, sia dai grandi momenti che dai fallimenti e applicare quelle

soluzioni che sono applicabili in ambito sportivo, trasferendoli nel contesto aziendale per far crescere un business<sup>101</sup>.

- *Avere fiducia l'uno nell'altro e anticipare bene*

Durante una partita di calcio, possiamo immetterci in un notevole esempio di lavoro di squadra quando vediamo che un giocatore permette a un suo compagno di tirare in porta, poiché è meglio posizionato vicino alla porta per tentare di realizzare il gol. Questo è un ottimo esempio di sacrificio personale da parte di un giocatore che rinuncia alla marcatura personale, combinando la capacità di prevedere il comportamento e la possibilità di segnare da parte dell'altro giocatore. Questo fornisce un grande esempio sull'aver fiducia e coordinazione tra i membri del team.

La lezione correlata al mondo del lavoro che possiamo dedurre da questa situazione fa riferimento allo sviluppo delle relazioni sul posto di lavoro e la creazione di fiducia tra colleghi. È essenziale creare fiducia nel gruppo e lavorare insieme in modo efficace ed efficiente. Conoscendo e fidandosi dei compagni di squadra, si incrementano le opportunità di collaborazione e si migliora il livello di fiducia. Costruire la fiducia richiede onestà, integrità, cura, coerenza e competenza nel fare ciò che ci si prefigge di realizzare.

- *Avere una strategia di squadra*

Ci sono molti esempi che possiamo notare durante un gioco di squadra, in cui risulta evidente che la squadra che sta vincendo possiede un piano ben ponderato e una strategia programmata fin dall'inizio; si muovono come un collettivo, dimostrandosi squadra, secondo una strategia comune, piuttosto che cercare di far emergere le proprie abilità individuali. Per loro, il successo della squadra è più importante delle

---

<sup>101</sup> Kellett, P. 1999. Organizational leadership: Lessons from professional coaches. Sport Management Journal, 2: 150–171.

prestazioni individuali.

Da ciò ne deriva che le strategie di un'organizzazione aziendale devono essere pianificate ed eseguite in modo simile. La strategia deve essere comunicata in modo chiaro in tutta l'azienda, in modo che tutti possano fare scelte intelligenti e coerenti durante tutta la giornata. Fornendo direttive chiare, obiettivi semplici e programmando in maniera adeguata il lavoro di ciascuno, si aiuterà ogni membro a dare il meglio per raggiungere gli obiettivi definiti dall'azienda<sup>102</sup>.

- *Avere concentrazione e consapevolezza massime*

Quando qualcuno gioca a calcio, ci stupisce sempre come i professionisti riescano ad effettuare tiri incredibilmente difficili e li facciano apparire quasi semplici e scontati. Queste abilità in realtà, richiedono un'incredibile rapidità, concentrazione, precisione, pratica e consapevolezza di dove sono posizionati tutti i compagni sul terreno di gioco.

La lezione che si deduce da questo esempio consiste nel prevedere le possibilità con massima concentrazione e consapevolezza e intuire ciò che succederà, percependo in anticipo i cambiamenti lungo tutto l'orizzonte temporale aziendale per consentire ai dipendenti di prendere decisioni migliori e dare loro la capacità di rispondere adeguatamente e adattarsi ai cambiamenti. L'approccio flessibile e su misura nel reagire a situazioni in cambiamento favorisce l'adattamento e consente di preparare adeguatamente le persone a gestire l'evoluzione nel mercato e l'incertezza nell'ambiente aziendale. Quindi si evince che per sopravvivere e prosperare, l'impresa dovrà essere in grado di disporre di canali di comunicazione efficienti. Ciò offre a tutti nell'organizzazione, l'opportunità di rimanere concentrati sull'obiettivo generale, piuttosto che focalizzarsi sul proprio gruppo o reparto, mettendo in conflitto tra loro le strategie individuali.

---

<sup>102</sup> Ibidem.

- *Essere altruisti è necessario per una causa superiore*

Molte volte vediamo che dopo una sconfitta in una partita importante o un doloroso insuccesso, l'allenatore si assume la responsabilità della sconfitta e si dimette dal suo ruolo, facendo in modo che un'altra persona riesca a sostituirlo consentendo alla squadra di recuperare e migliorare le proprie prestazioni. L'allenatore analizza le proprie capacità di leadership e le sue prestazioni all'interno della squadra, e se riscontra che questa ha maggiori possibilità di miglioramento con il proprio allontanamento, può decidere di farsi da parte. Questo atteggiamento si dimostra necessario per una causa di squadra maggiore, più grande delle ambizioni personali.

Trasferendo questo esempio in ambito lavorativo si immagina che quando si lavora con qualcuno che preferisce rimanere invischiato in questo tipo di situazione, orientato a perseverare nonostante ripetuti insuccessi e difficoltà, tale da non permettere a qualcun altro di subentrargli, a causa di un atteggiamento egoistico, ciò può comportare notevoli problematiche, facendo perdere di vista gli obiettivi principali del gruppo, con conseguenze molto rilevanti per tutto l'ambiente. Di conseguenza, lo sviluppo di una leadership flessibile all'interno di un'organizzazione aiuta i membri del team ad adattare il loro comportamento per soddisfare i bisogni degli altri e a porre gli interessi del team al di sopra dei propri; diventa fondamentale poter creare un ambiente di lavoro che attiri i membri del team nelle discussioni, in modo che tutti abbiano l'opportunità di condividere le proprie opinioni<sup>103</sup>.

Durante un evento sportivo, guardare due giocatori peggiorare una brutta situazione non riuscendo a comunicare tra loro e letteralmente non sapendo cosa fare e quali decisioni prendere si traduce in qualcosa di molto fastidioso da guardare e identifica, tra le varie possibili cause, anche il risultato di una scarsa leadership. Chiaramente, una persona

---

<sup>103</sup> Ibidem.

dovrebbe fungere da guida in queste situazioni e l'altra dovrebbe seguirla. Tuttavia, si verificano casi in cui entrambi non conoscono chiaramente il piano e come seguirlo.

Traslando ancora l'esempio all'ambito lavorativo si può dedurre che, anche se formulare una strategia e conoscere l'obiettivo finale è importante, può non essere sufficiente. La strategia deve essere sufficientemente chiara per le altre persone nell'azienda da portare automaticamente a pensieri e azioni coerenti e corretti. Deve anche essere comunicata esplicitamente all'interno dell'organizzazione, in modo che ogni membro si senta ben guidato e motivato, aiutando quindi le persone del gruppo a conoscere gli obiettivi e le modalità per raggiungerli.

Lo sport insegna come valutare un fallimento. Sia che si stia allenando che gareggiando, le attività atletiche sono costellate di momenti di trionfo e di momenti di sconfitta. Non importa a quale attività si pratici, rimane importante godersi il successo con umiltà e accettare la sconfitta in maniera dignitosa.

Da questo esempio si ricava che ogni rischio non ripagherà sempre allo stesso modo e che ogni atto aziendale non si tradurrà sempre in un grande successo. Comprendere ed accettare che ogni strategia non funzionerà sempre nella maniera prevista è la chiave per poter continuare a muoversi in modo efficace, a non sentirsi paralizzato dalla sconfitta. Lo stesso vale anche per la vita<sup>104</sup>.

A prima vista, il mondo dello sport e quello aziendale potrebbero sembrare poco in connessione tra loro; il primo trae forza necessariamente dall'affinamento delle proprie capacità fisiche e atletiche a livelli sempre maggiori e il secondo fa molto affidamento sull'acuità mentale per superare gli ostacoli e le sfide dell'ambiente

---

<sup>104</sup> Lloyd, P. J. and Foster, S. L. 2006. Creating healthy, high-performance workplaces: Strategies from health and sports psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58: 23–39.

aziendale. Ma appena analizziamo un po' più approfonditamente, specialmente ai livelli più alti di entrambi i campi, le somiglianze diventano più evidenti. Un forte impegno per il miglioramento continuo, duro lavoro, dedizione e una sete inestinguibile di essere i migliori sono solo alcuni dei tratti condivisi dai migliori in entrambi i campi. Queste sono alcune delle grandi lezioni da cui i leader aziendali di oggi possono imparare il mondo dello sport.

## Conclusioni

Le aziende possono imparare lezioni fondamentali dal mondo dello sport, sulla necessità di bilanciare le prestazioni a breve termine con il valore a lungo termine, sulla necessità del giusto adattamento culturale e sulla selezione di obiettivi coerenti.

Proprio come un allenatore deve guadagnarsi il rispetto e la fiducia della sua squadra nel tempo, il valore e la buona reputazione di un leader aziendale devono essere conquistati e mantenuti nel tempo. Non si trovano facilmente persone capaci di sostituire un grande allenatore sia per gli insegnamenti che per il supporto che essi possono fornire alla propria squadra. In particolare il rapporto di fiducia rappresenta un elemento chiave in tutte le interazioni: si crea fiducia dando priorità alla preparazione e alle motivazioni.

L'attività gestionale di un manager comporta una serie di funzioni organizzative volte ad erogare servizi e beni, il cui compito prevede il coordinamento dei diversi componenti l'organizzazione e delle risorse disponibili, la scelta del personale in base alle attitudini e competenze, la tutela e soprattutto la promozione di un buon clima interno. È necessario però sottolineare che, se tutti questi elementi caratterizzano le funzioni manageriali e gestionali, la possibilità di dimostrare l'efficienza è certamente legata ad una capacità di leadership, la quale consente di adottare una serie di interventi, che emergono all'interno delle dinamiche generate nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

Gestire un conflitto, ad esempio, diventa spesso molto difficile, ma certamente rappresenta una delle caratteristiche principali che deve dimostrare di possedere un buon manager. È necessario comprendere cosa origina il conflitto, come prende forma, come si struttura ed evolve, ridefinendone i tratti.

Molteplici sono le soft skills che un bravo manager deve

possedere all'interno di uno scenario storico, culturale e sociale come quello che abbiamo descritto finora, in cui le sue competenze devono tendere sempre all'eccellenza. La gestione di gruppi e team di lavoro passa inevitabilmente dalla conoscenza approfondita della struttura specifica degli stessi. Un gruppo di lavoro ha una sua dimensione propria, che va compresa profondamente, per poter essere gestita nella misura più adeguata alle caratteristiche uniche che la identificano.

Il gruppo, così come il singolo individuo, deve essere considerato come un sistema, che entra in relazione con l'ambiente circostante, attraverso una molteplicità di scambi e di rapporti con le altre persone, attraverso rapporti paritari e gerarchici e interagisce l'uno con l'altro attraverso vari processi di comunicazione, generando delle dinamiche complesse. Ogni relazione deve essere monitorata attentamente, conducendo all'analisi dei processi consci ed inconsci che possono anche sfociare in conflitti, i quali devono essere gestiti tramite una gestione precisa e attenta dei ruoli e dei compiti all'interno dell'organizzazione; il sistema azienda ha inoltre il compito di tenere sotto controllo e valutare tutte le possibilità di innovazione, evoluzione, trasformazione che possono generare resistenza verso il cambiamento ed infine deve avere la capacità di individuare e interpretare le connessioni sia tra individui e gruppo che sulle modalità che legano le persone fra di loro.

La difficoltà che questo tipo di attività comporta, è generata dal gruppo, che deve essere analizzato come un sistema dotato di vita propria, un sistema che ha delle regole interne che vanno oltre quelle del singolo individuo e che devono permettere di approfondire alcune tematiche, non perdendo mai di vista, l'obiettivo principale per cui, ciò che accade al singolo è sempre interconnesso al benessere del gruppo e poi all'organizzazione. L'Altro non deve rappresentare una minaccia, ma una risorsa indispensabile al funzionamento sano ed equilibrato del proprio gruppo di riferimento.

Una rilettura di alcune dinamiche inconsce sottostanti, di alcune comunicazioni disturbate e una rimodulazione delle stesse, diventano la chiave di volta delle competenze che ogni bravo manager deve possedere per dare nuova vitalità e un nuovo significato al gruppo di appartenenza, per ritrovare una nuova collocazione dei membri che non appaiono correttamente inseriti nel contesto, in una dinamica lavorativa positiva e collaborativa. Una delle competenze fondamentali di una buona leadership è identificata dalla gestione attenta ed oculata delle risorse umane, che consente al gruppo di stimolare la condivisione limitando la divisione e la frammentazione interna. Si deve favorire e accogliere tutto ciò che è unico e creativo e che può diventare risorsa per tutti.

Un bravo manager per gestire al meglio un conflitto, deve avere la capacità di considerarsi come un “confine”, deve offrirsi quindi come un ponte tra l’organizzazione e l’individuo, tra l’organizzazione e il suo ecosistema sociale, economico, naturale e politico.

Deve essere un “confine” solido, capace di reggere l’integrità nel suo gruppo, ma altrettanto permeabile da consentire lo scambio e le transazioni, tra l’ambiente esterno, i membri e le dinamiche interne, deve, inoltre, saper gestire i rapporti tra individui e gruppo e tra gruppo e altri gruppi e osservare tutti i processi operanti nell’architettura relazionale che si struttura tra i membri, sulle dinamiche di appartenenza che generano intense richieste di fedeltà, conflitti e polarizzazioni emotive.

Deve garantire il benessere della propria organizzazione ed avere la capacità di affrontare i cambiamenti, attraverso la capacità di flessibilità e adattabilità, che provengono dall’ambiente esterno e dal campo emozionale.

Un buon manager deve creare “confini” nella mente e deve essere emotivamente presente, assumendosi la responsabilità di affrontare con grande adattabilità ed elasticità le difficoltà al cambiamento e anzi invocarlo. Deve promuovere efficienza e crescita professionale,

migliorando la consapevolezza di Sé e la capacità di relazionarsi di ogni membro del suo staff. Ha il compito di incrementare la qualità del lavoro, trasformare o rimuovere gli ostacoli interni alle persone che ne distorcono le decisioni e le percezioni, migliorare il benessere organizzativo e il clima lavorativo, da cui dipendono crescita ed efficienza e la capacità evolutiva di ogni membro del gruppo e dell'organizzazione. Deve, infine, essere il promotore del cambiamento, dello sviluppo lavorativo, emozionale e organizzativo di tutto il suo gruppo e quindi di tutta la sua istituzione.

## Bibliografia

- AA. VV. La casa dei beni comuni, Emi, Bologna 2006
- Adcroft, A. and Teckman, J. 2008a. A new look at the sports paradigm for business: Performing isn't enough. *Journal of Business Strategy*, 29: 38–43
- Adler, R. 2006. Putting sport into organizations: The role of the accountant. *Business Horizons*, 49: 31–39
- Alderman R.B., Wood, N.L. (1976). An analysis of incentive motivation in young Canadian athletes. In *Canadian j of app sport sciences*, 1, pp.169-176
- Apter, M.J. (Ed.) (2001) *Motivational Styles in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. Washington, D.C.: American Psychological Association
- Atkins, M. R., Johnson, D. M., Force, E. C., and Petrie, T. A. (2015). Peers, parents, and coaches, oh my! The relation of the motivational climate to boys' intention to continue in sport. *Psychol. Sport Exerc.* 16, 170–180. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.10.008
- Bandura A., Lo lacono G, Autoefficacia. Teoria e applicazioni 2000, Ed. Erikson pag.75
- Barausse A. (2007). Appunti per una storia dell'associazionismo educativo-sportivo dei disabili, in *L'integrazione scolastica e sociale* 6/4. p. 298. <https://iris.unimol.it/handle/11695/6899>
- Barausse A., Appunti per una storia dell'associazionismo educativo-sportivo dei disabili, in *L'integrazione scolastica e sociale*", 6/4, 2007 p. 298. <https://iris.unimol.it/handle/11695/6899>
- Barker, J., Jones, M., & Greenlees, I. (2010). Assessing the immediate and maintained effects of hypnosis on self-efficacy and soccer wall-volley performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 32(2), 243–52. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20479480>
- Bertani B., *L'individuo al lavoro nelle organizzazioni complesse*, Vita e Pensiero, Milano 2004

- Boniface, M.R. (2007). Towards an understanding of flow and other positive experience phenomena within outdoor and adventurous activities. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 1, 55-68
- Bonoli A., Proietti Scorzoni A., Alessi F., Tomasetti P., (2006). Il processo di incremento delle capacità attentive nel tennis, quale fattore determinante di prestazione, 3° CORSO PER TECNICI NAZIONALI DELLA F.I.T. CON VALORE DI ALLENATORE DI QUARTO LIVELLO EUROPEO CONI – FIT
- Bordieu Pierre La distinzione. Critica sociale del gusto, il Mulino, Bologna 2001
- Brugnoli M.P. "Mental training nello sport: tecniche di allenamento mentale per vincere la tensione in gara", Ed. Red 2008 pag.57
- Brugnoli M.P., Mental training nello sport: tecniche di allenamento mentale per vincere la tensione in gara". Ed. Red, 2008 p.9
- Casiglia E. Rossi A.M. Lapenta A.M. Somma M. Tirone G. Tosello M. *Ipnosi sperimentale e clinica* Bassano del Grappa, Editrice Artistica Bassano, 2006, p.42 ISBN 88-85349-26-9. *Veneto Ipnosi* Atti del Convegno Università degli Studi di Padova - Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale e Centro Italiano di Ipnosi Clinica e Sperimentale, Padova, 26-27 gennaio 2007
- Celestine, Nicole (2017). "Abraham Maslow, His Theory & Contribution to Psychology"
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. Book Reviews, 703–707. <http://doi.org/10.2307/2065805>
- De Petrillo, L. A., Kaufman, K. A., Glass, C. R., & Arnkoff, D. B. (2009). Mindfulness for Long-Distance Runners: An Open Trial Using Mindful Sport Performance Enhancement (MSPE). *Journal of Clinical Sports Psychology*, 4, 357–376
- Denis M., Visual imagery and the use of mental practice in the development of motor skills. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 1985 10, 4S-16S
- Facco E., *Meditazione e ipnosi. Tra neuroscienze, filosofia e pregiudizio*, Altravista, Pavia, 2014

- Feltz, Deborah L., Sandra E. Short, and Philip Joseph Sullivan. Self-efficacy in sport. Human Kinetics, 2008
- Ferrajoli Luigi Principia juris. Teoria del diritto e della democrazia, Laterza, Roma 2007
- Fiaschè A., 2016 LA PEAK EXPERIENCE  
<https://equilibriopsicologiasport.blogspot.com/2016/03/la-peak-experience.html> “Le origini dello Sport per disabili”.  
[https://www.attiva-mente.info/le\\_origini\\_dello\\_sport\\_per\\_disab.htm](https://www.attiva-mente.info/le_origini_dello_sport_per_disab.htm)
- Francesconi C. Motivazione e Sport: Oltre la teoria.  
<https://www.chiarafrancesconi.it/letture/psicologia-dello-sport/40-psicologia-dello-sport-motivazione.html>
- Francesconi C., “Controllare e gestire le emozioni nello sport”  
<https://www.chiarafrancesconi.it/letture/psicologia-dello-sport/34-emozioni-psicologia-dello-sport.html>
- Garfield, C. A. & Bennett, H. Z. (1984) Peak performance: Mental training techniques of the world's greatest athletes. New York: Warner Bros
- Gerin M., Gestione dell'arousal,  
<https://www.preparazionealciclismo.it/arousal.html>
- Gordon, S. 2007. Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. Australian Psychologist, 42: 271–282
- Gruel, Nicole (2015). The plateau experience: an exploration of its origins, characteristics, and potential. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 47(1), 44–63
- Hardy, L., & Nelson, D. (1988). Self-regulation training in sport and work. *Ergonomics*, 31(11), 1573–1583.  
<http://doi.org/10.1080/00140138808966807/>
- <http://www.sportsenators.it/16/07/2021/lo-sport-e-il-suo-potere/>
- [http://www.treccani.it/enciclopedia/arousal\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/arousal_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)
- <https://guna.com/it/lifestyle/sport/miglioramento-delle-performance/>

<https://research.vu.nl/ws/files/616907/1994%20Bakker&Kaiser%20Effect%20of%20a%20self-help%20mental%20training%20programme%20IJSP.pdf>

<https://www.bskilled.it/5-modi-per-gestire-lansia-da-prestazione-sportiva/>

<https://www.digital4.biz/executive/leadership-intelligenza-emotiva-piu-importante-competenze-tecniche-goleman/>

<https://www.igorvitale.org/il-modello-sfera-tecniche-di-psicologia-per-migliorare-la-prestazione-sportiva/>

<https://www.sportellodellospport.com/management-dello-sport/etica-e-sport/>

<https://www.stateofmind.it/2017/06/ipnosi-rilassamento-differenze/>

<https://www.studioanthos.com/cose-il-mental-training/#:~:text=Il%20Mental%20Training%20%C3%A8%20la,i%20benessere%20psicologico%20dell'atleta>

James W. (2004). *Principi di Psicologia* a cura di Preti G, Milano Ed. Principato Editore

Jeong, Y. H., Healy, L. C., & McEwan, D. (2021). The application of goal setting theory to goal setting interventions in sport: A systematic review. *International review of sport and exercise psychology*, 1-26

Jones, G. 2002. Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4): 268–281

Kant I., *Critica della ragion pratica*, Laterza, Roma-Bari 2010

Kellett, P. 1999. Organizational leadership: Lessons from professional coaches. *Sport Management Journal*, 2: 150–171

Larsen, R. J.; Buss, D. M. (2008). *Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature third edition*. New York, NY: McGraw-Hill

Latham G.P., "Motivate employee performance through goal-setting". In Locke, E. Ed. *Principles of Organizational Behavior* 2012

- Lloyd, P. J. and Foster, S. L. 2006. Creating healthy, high-performance workplaces: Strategies from health and sports psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58: 23–39
- Mondoni M., <http://www.sportsenators.it/14/01/2020/sapete-cose-lintelligenza-agonistica/#:~:text=E%20la%20capacit%C3%A0%20di%20scegliere,%C3%A8%20pochissimo%20e%20quindi%20bisogna>
- Morandi M., *Corpo, educazione fisica, sport: questioni pedagogiche*, Ed. Franco Angeli, 2016 pag. 13
- Martens, R. (1991). *Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori*. Milano Ed. Borla pag. 123
- Marzocca O., *Il mondo comune. Dalla virtualità alla cura*, Ecommons, Roma 2015
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press pag.86
- Nacci Michela *Pensare la tecnica. Un secolo di incomprensioni*, Laterza, Roma-Bari 2000
- Nideffer R., [www.enhanced-performance.com](http://www.enhanced-performance.com))
- Pavone M. (2014). *L'inclusione educativa. Indicazioni pedagogiche per la disabilità*. Milano, Ed. Mondadori
- Peak Performance and Flow States  
<https://www.psywww.com/intropsych/ch14-frontiers/peak-performance-and-flow-states.html>
- R.Gava, *Relazione tra livello di attivazione e prestazione sportiva*, <https://www.psicologopadova-robertogava.it/relazione-arousal-prestazione-sportiva.htm>
- R.Martens, *Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori*, Ed. Borla 1991 p. 134
- R.Plutchik, "Emotion, a psychoevolutionary synthesis". Ed. Harper & Row, 1980 p. 227
- R.S. Lazarus, S. Folkman *Transactional theory and research on emotions and coping*. *European Journal of personality*. In *European Journal of personality* 1987 1(3), 141-169

- Reuchlin M. (1981). *Psychologie*, trad.it. *Manuale di Psicologia*, Roma Ed. Editori Riuniti, Roma pag.45
- Ricoveri Giovanna Beni Comuni fra tradizione e futuro, Emi, Bologna 2005
- Rosso G., *Le mie soft skills: Dalla ricerca scientifica al successo: tutti i segreti per padroneggiare le competenze trasversali sul lavoro e nella vita*, Ed. Ebook, 2019
- S.Schacter, J.E. Singer J.E. Cognitive, social and physiological determinants of emotional states, *Psychological Review*, 69, 379-399 Google Scholar, Crossref, Medline, ISI 1962
- Sedda M. (2016). *Tecniche di rilassamento nello sport*.  
<https://www.pdspsicologidello sport.it/2016/08/30/tecniche-di-rilassamento-nello-sport/>
- Selye H., *The stress of life*. Ed. McGraw-Hill Book Company, in *JBJS: Volume 39 - Issue 2* – p. 479 1956
- Starnotti G., *SELF TALK: IL DIALOGO INTERNO DEI CAMPIONI 2015*  
<https://www.psicologionline.net/articoli-psicologia/articoli-crecita-personale/645-self-talk-positivo>
- Surian M., *mental training per gli sportivi*, Edizione Lswr 2021
- Taktek, K. (2004). The effects of mental imagery on the acquisition of motor skills and performance: A literature review with theoretical implications. *Journal of Mental Imagery*, 28, 79–114
- Vercelli G. (2009), *L'intelligenza Agonistica*, Ed. Ponte alle Grazie
- Yair, G (2008). "Key educational experiences and self-discovery in higher education". *Teaching and Teacher Education*, disponibile da <http://www.federtennis.it/ISF/public/biblioteca/pw%20alessi-bonoli-proiettis-tomassetti.pdf>