

<b>Zeitschrift:</b>	Macolin : mensile della Scuola federale dello sport di Macolin e di Gioventù + Sport
<b>Herausgeber:</b>	Scuola federale dello sport di Macolin
<b>Band:</b>	44 (1987)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Che cos'è il coaching? : idee di un esporto di hockey su ghiaccio
<b>Autor:</b>	Killias, Rudolf
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1000050">https://doi.org/10.5169/seals-1000050</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# TEORIA E PRATICA

## Che cos'è il coaching?

**Idee di un esperto di hockey su ghiaccio**

di Rudolf Killias



### Introduzione

Il coaching è un'attività importantissima e il coach ha, quale ruolo primario, l'assistenza degli atleti e delle squadre. Lo si nota soprattutto quando si cambia coach o qualcuno in seno al gruppo dei suoi collaboratori: il livello di prestazione di atleti e squadra subisce delle alterazioni. Lo si nota inoltre dalle reazioni dei mass-media o degli spettatori che includono il coach nella valutazione della prestazione e che hanno spesso la tendenza (forse anche a torto?) di incolpare dapprima il coach per farne il capro espiatorio. L'importanza del coa-

ching è provata anche dal recente gran numero di pubblicazioni su questo tema.

Nella nostra epoca moderna, orientata sulla prestazione e spesso priva di fantasia, esiste una specie di «mito» in merito a questa «funzione dirigenziale». In molte discipline sportive e in molti stadi c'è la cattiva abitudine, istaurata da cosiddetti «coach», che cercano con tutti i mezzi possibili (e impossibili) di attirare su di loro gli sguardi delle masse e dei mass-media. Il coach assume allora il ruolo del moderno stregone al quale il popolo attribuisce delle forze magiche! Ma c'è poco spazio tra il

magico e il ciarlatano, tra paradiso e inferno!

Ecco alcune osservazioni sul coach:

- ogni coach si presenta secondo il suo carattere, la sua morale e le sue conoscenze
- può essere tranquillo solo chi è sicuro di sé e del suo lavoro
- essere coach significa lavorare seriamente, essere coscienti dei propri doveri, orientare l'attività verso una meta precisa rimanendo creativi
- il coach è la personalità che dirige «da dietro le quinte». In caso di vittoria rimane in seconda linea, in caso di una sconfitta si antepone alla sua squadra per proteggerla.

### Il termine coaching

Un buon coaching serve all'ottimalizzazione della prestazione. Significa l'assistenza giusta all'atleta o alla squadra prima, durante e dopo una competizione. Se proviamo a specificare maggiormente incontriamo seri problemi. Infatti ogni disciplina ha le sue caratteristiche e dunque anche uno speciale tipo di coaching. Nel calcio il coach non ha lo stesso compito che il coach del discesista nello sci e il coach di una squadra di hockey su ghiaccio ha altre possibilità di influire direttamente sull'evoluzione della competizione che non il coach nel pattinaggio artistico. Se il coaching è molto diverso da una disciplina sportiva all'altra, esso ha una caratteristica che vale per tutte le discipline – perfino quando non c'è un contatto diretto con l'atleta durante la competizione – ed è la sua importanza!

Per dirlo in poche parole semplici il coaching è:

- la denominazione per tutte le misure di assistenza del coach/allenatore e del gruppo dei suoi collaboratori che conducono a un'ottimalizzazione della prestazione
- l'assistenza del coach (coach/allenatore) e del suo gruppo di collaboratori prima e durante la competizione, durante le pause e dopo la gara.

I compiti del coach nello sport moderno di alta prestazione sono talmente numerosi che una persona sola non riesce più a soddisfarli tutti. Chi ha già visto delle partite di American Football, dove ogni squadra è composta di 44 giocatori («specialisti» inclusi) e di 5-12 coaches o chi conosce bene l'attuale hockey su ghiaccio, sa quale lavoro dirigenziale un team deve svolgere in molte discipline per sviluppare delle strategie efficienti e coronate dal successo. Il coach dovrebbe interessarsi a quanto si realizza in questo settore nelle altre discipline sportive per ricevere nuove idee e nuovi impulsi per il proprio lavoro creativo.

### Differenze nel coaching

Il coach e il gruppo dei suoi collaboratori hanno una quantità di possibilità d'assistenza prima e dopo (e in parte anche durante) la gara per ottimalizzare la prestazione di gara. Il miglioramento della prestazione durante l'allenamento e la trasposizione in una prestazione di gara ottimale può essere tentato in tanti modi diversi che il capo-pensatore deve avere una sensibilità straordinaria per trovare la via migliore per ottimalizzare la prestazione dell'atleta o della squadra.

Come pratico con una grande comprensione per le scienze sportive vorrei sottolineare che – per quanto riguarda la preparazione, l'istruzione tattica, le misure immediate di medicina sportiva e di psicologia sportiva e la spesso citata «motivazione» – si può fare non solo troppo poco, ma anche troppo! Alla fine è sempre l'atleta che dovrebbe reggiare con la consapevolezza della sua capacità. Visto sotto questo aspetto spesso i risultati migliori si realizzano senza un influsso eccessivo del coach!

E' difficile dividere le discipline sportive secondo le possibilità d'assistenza e d'intervento. Nonostante ciò dobbiamo fare una differenziazione per valutare il peso da attribuire al lavoro prima, durante e dopo la gara.

Propongo la seguente suddivisione:

- sport individuali
- sport a squadre, nei quali il coach ha la possibilità di influire fortemente sugli atleti durante la competizione e le pause e in cui ha perciò un grande influsso sullo svolgimento del gioco (hockey su ghiaccio, American Football)
- sport a squadre, nei quali è possibile solo un'influsso limitato durante il gioco (calcio).

Negli sport individuali non ci sono i problemi di dinamica di gruppo. Il coach si occupa dunque meno di questioni di collaborazione, di conflitti all'interno del gruppo, di compromessi motivati



dalla tattica e dell'accettazione del suo stile di direzione. Ci sono invece altri problemi che sono in stretto rapporto con la personalità di chi pratica uno sport individuale. Si tratta di persone con una forte personalità, egocentriche, chiuse, talvolta depressive, a cuore freddo, molto ambiziose e orientate sul succecco, sicure di sé e autodidatte. Il lavoro con un singolo sportivo non è più difficile del lavoro con un gruppo. E' solo diverso!

Dal punto di vista dell'organizzazione, il coaching in uno sport di squadra è più complicato. Perciò il coach di una squadra ha bisogno di un gruppo esperto di collaboratori, pur organizzando delle attività possibili anche nel settore dello sport individuale.

### Il coaching significa guidare

Il coaching deve servire all'ottimalizzazione della prestazione. Il coach come capo ideologo ha assolutamente bisogno di un gruppo di collaboratori. Questo gruppo è diverso per le singole discipline sportive e adattato alle diverse necessità. Si tratta di un team che esercita la sua funzione dirigenziale in secondo piano. Devono essere regolati i problemi riguardanti la gerarchia, le competenze, i settori di responsabilità e i compiti. I conflitti devono essere risolti all'interno e non portati in pubblico.

Teoricamente un più grande numero di consiglieri dovrebbe permettere un'assistenza migliore e più approfondita. Ma in realtà c'è un limite che non bisogna sorpassare. Chi non ricorda gli esempi di delegazioni di federazioni o di

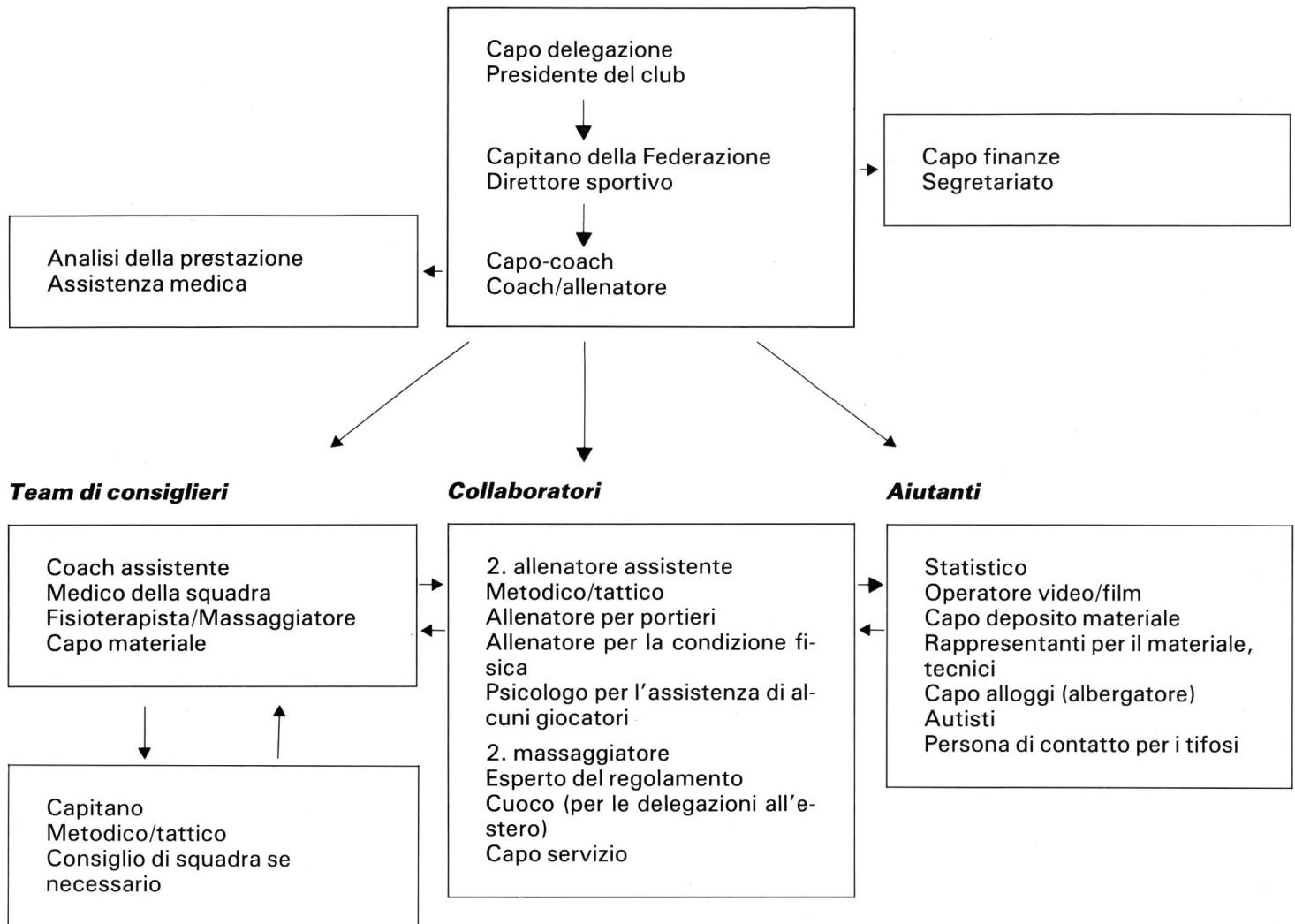
associazioni dove il capo o il presidente era «coach del coach»?

Gerarchia, competenze, i settori della responsabilità e dei compiti devono essere ben stabiliti perché l'atleta o la squadra sappia in ogni momento a quale persona di contatto rivolgersi. Se il coach è allo stesso tempo allenatore, le cose sono semplici: è lui la persona di contatto. Conosciamo però soprattutto negli sport di squadra la situazione nella quale il comitato di direzione, il presidente o il capo tecnico negano il ruolo del coach come persona di contatto. Di conseguenza il coach perde la base per la guida delle operazioni. Nel caso normale il coach – gerarchicamente sotto il presidente e il direttore sportivo – esercita i suoi compiti su due livelli. In primo luogo è la persona di contatto dell'atleta e deve rimanerlo. Il coach non può delegare certi compiti specifici della disciplina. In secondo luogo deve guidare il gruppo dei consiglieri e dei collaboratori. Per riempire anche questo compito, deve saper delegare, senza però sbarazzarsi della responsabilità!

Il buon coaching significa svolgere delle attività direttive e dipende da diversi fattori:

- competenza del coach, le sue qualità di direzione e le sue conoscenze nella materia
- collaboratori ben preparati e formati
- un buon clima all'interno del gruppo dei consiglieri
- atleti bene allenati e preparati, con un atteggiamento positivo
- una buona struttura organizzativa
- un ambiente positivamente motivante.

## Modello per la direzione di una squadra



Lo studio di un tale modello sottolinea chiaramente la necessità di una precisa divisione delle competenze, dei settori di responsabilità e dei compiti. Si deve tener conto del fatto che nell'hockey su ghiaccio la questione del materiale è importantissima. I compiti dirigenziali vengono assunti in maggior parte dal vertice della direzione e dal team dei consiglieri. Naturalmente sono pensabili anche modelli nei quali il presidente del club esercita contemporaneamente la funzione del capo-coach (hockey su ghiaccio: Edmonton Oilers!). Il nostro modello può dunque essere solo uno schema di base da adattare alle situazioni specifiche.

### La personalità del coach

Il coach è il personaggio più importante di un team. Può sviluppare tutte le sue possibilità solo se gli si danno le competenze, se vuole assumersi la responsabilità e se sa delegare. Il coach deve orientarsi al successo, sconfitte o prestazioni mediocri devono spingere a raddoppiare i suoi sforzi.

Ecco cosa ci si aspetta dal coach:

- padronanza delle attività, delle tecniche e dello stile dirigenziale
- solide conoscenze nella materia
- conoscenze ed esperienza nella preparazione degli atleti e nella direzione del gioco nelle competizioni
- conoscenze di base in psicologia, capacità di immedesimazione («grande sensibilità»)
- agilità spirituale, prontezza alla decisione e fantasia
- senso per il giusto impiego del suo atleta
- senso della giustizia, ma anche aspirazione al successo
- straordinario senso d'osservazione
- facoltà di rapida analisi, fantasia nell'adattarsi a situazioni mutevoli e l'agire orientato verso una meta' precisa
- tranquillità, accortezza e riflessione in ogni situazione, malgrado la situazione di gara
- argomentazione che crea fiducia e non grida incontrollate
- saper non solo pianificare e attuare i piani, ma anche calcolare e assumere

si le responsabilità  
 - rinuncia alla caccia all'effetto  
 - comportamento adattato a una personalità che dirige: riservatezza nella vittoria, proteggere l'atleta o gli atleti nella sconfitta, emanare tranquillità e avvedutezza.

### Esigenze rivolte al coach

Il coaching è una delle attività più difficili che io conosca. Il coach di oggi dovrebbe essere in grado di motivare la sua squadra, di creare e di diminuire aggressività, di risolvere problemi di dinamica del gruppo ecc. Deve dunque avere delle qualità di manager. A differenza del manager, il coach nello sport a squadre vede «sorvegliate» e «analizzate» tutte le sue azioni durante la gara. Spesso da persone che danno sfogo alle loro delusioni private e professionali come spettatori di manifestazioni sportive... Per una tale attività ci vogliono esperienza e una buona salute. Il coach può sopportare questa pressione nervosa solo se sa staccarsi dai problemi sportivi/professionali. Il coach

equilibrato e dai nervi d'acciaio ha spesso uno o due hobby che non hanno niente a che fare con il suo sport e il suo impegno professionale! L'esperienza ha dimostrato che il coach che lavora quasi esclusivamente a livello emozionale (motivazione tramite grida, istruzioni dettagliate senza importanza che l'atleta non riesce a capire ecc.) ha una «durata di vita» più corta. Soprattutto in sport ad alto livello tecnico, dove un coaching su livello contenutistico (p. es. istruzioni tattiche concrete) è assolutamente necessario per il successo. A medio e a lungo termine il coach avrà piacere e soddisfazioni nelle sue attività solo se riesce a stare al di sopra della materia, senza essere un fanatico. Ha un contatto buono e sincero con i suoi giocatori. Il buon coach dà l'esempio, soprattutto nel settore umano/etico!

## Il coaching prima della competizione

Il coaching prima della competizione comprende tutta la preparazione:

- il dosaggio del carico durante l'allenamento
- misura del carico e ritmo dell'allenamento
- la preparazione psicologica (dall'allenamento psicoregolativo imparato fino alla diretta motivazione)
- influire positivamente sullo stato d'animo dell'atleta o sul clima all'interno della squadra in vista del miglioramento o dell'ottimalizzazione della prestazione
- azioni preparatorie specifiche, come discussioni con singoli atleti, preparazione precisa di giocatori-chiave o motivazione di giocatori di riserva.

In quanto all'allenamento si può notare che l'atleta o la squadra dovrebbe allenarsi durante gli ultimi giorni prima di una competizione in condizioni possibilmente simili a quelle del giorno di gara. Non esiste un impegno leggero durante l'allenamento e un impegno duro durante la competizione, come ci si impegna durante l'allenamento ci si impegna anche nella competizione (almeno negli sport di combattimento). L'allenamento prima della competizione deve essere variato senza comprendere degli elementi sconosciuti o non padroneggiati. Gli atleti devono conoscere il concetto di gara e il loro impiego, rispettivamente la formazione, il più tardi il giorno prima della gara. Solo a questa condizione posso chiedere al giocatore che si prepari anche mentalmente alla gara. Il coach deve anche dare delle direttive per la preparazione individuale (riposo notturno, sonno, ritmo quotidiano, alimentazione, regolazione di tensioni). Il coach è responsabile che l'atleta possa prepararsi in condizioni ottimali immediatamente prima delle

competizioni. Questo richiede una pianificazione e una buona organizzazione.

## Il coaching durante la competizione

Le misure da adottare e le possibilità d'intervento differiscono da sport a sport. Negli sport a squadre, come nell'hockey su ghiaccio, le possibilità d'intervento sono grandi. Dipendono tuttavia dalle capacità tecniche e tattiche dei giocatori. I coaches delle grosse nazioni di hockey su ghiaccio hanno un compito più facile perché i loro giocatori rappresentano un altro standard di formazione (in quanto a tecnica, tattica individuale, tattica di gruppo e tattica di squadra) che i giocatori dell'Europa occidentale. S'aggiunge il fatto che i nostri giocatori – educati come individualisti – hanno delle difficoltà a integrarsi e a sottoporsi. La filosofia di squadra e il concetto tattico ne dipendono.

Nell'hockey su ghiaccio il coach deve controllare nei primi minuti di gioco se le sue aspettative (in quanto all'avversario) sono giuste, se il suo concetto tattico quadra e se è realizzabile sotto le condizioni attuali. Nel caso contrario deve reagire immediatamente e cambiare la formazione. Questo si chiama una grande correzione tattica. Il resto dell'osservazione comprende i particolari e la situazione generale. Se si manifestano punti deboli, per esempio perché in seguito a un cambiamento un giocatore non è più in grado di risolvere il suo compito, il coach cerca di migliorare la situazione con consigli (cambiamento del comportamento) o di evitare il problema cambiando la formazione della squadra. L'impiego delle linee avversarie e proprie deve essere controllato/verificato. La varietà del coaching nell'hockey su ghiaccio concerne anche il comportamento. C'è il coaching attivo che consiste nel prendere le iniziative, nel decidere del ritmo e nel cercare di contrastare i piani dell'avversario. Il coaching passivo invece consiste nel reagire a tutte le manovre dell'avversario. Normalmente si pratica il coaching attivo con un concetto di gioco aperto, il coaching passivo con un concetto di gioco difensivo.

L'hockey su ghiaccio – e molti altri sport di squadra – richiede un alto livello intellettuale. I giocatori devono partecipare alla riflessione, saper accogliere le istruzioni e trasformarle nel gioco! Per queste ragioni il coaching nell'hockey su ghiaccio moderno e competitivo si fa soprattutto a livello contenutistico e ha un ruolo importissimo durante il gioco. Spesso le fasi decisive di un incontro sono il segno di un buon coaching.

## Il coaching dopo la competizione

Spesso si sottovaluta l'importanza del comportamento del coach e dei consiglieri dopo la competizione. Questo tipo d'assistenza richiede in ogni caso una grande sensibilità, delle conoscenze profonde in materia, la capacità d'immedesimazione psicologica e l'esperienza. Abbiamo già accennato alle differenze che esistono tra le singole discipline sportive, ma alcuni punti ci sembrano generalmente validi:

- la critica subito dopo la competizione di regola non serve, spesso deteriora il clima nella squadra o ferisce l'atleta e conduce a una cattiva motivazione per il prossimo allenamento
- il coach veglia a che gli atleti abbiano la possibilità di sfogarsi in tranquillità e senza essere disturbati
- nel caso di una vittoria il coach deve mettere l'atleta in guardia dalla presunzione, nel caso contrario deve incoraggiarlo
- il coach deve analizzare la competizione con i suoi collaboratori, aiutanti e sussidi ausiliari, fin nei dettagli
- uno o due giorni dopo la competizione, il coach dovrebbe discutere l'analisi del gioco con i suoi giocatori. Deve anche fare la critica delle sue proprie azioni, spiegare quello che ha cercato di fare e saper ammettere che ha fatto degli sbagli
- il coach non si deve servire dei mass media per annunciare le sue critiche all'atleta o alla squadra. Nella maggioranza dei casi è meglio discutere con un atleta la critica specifica della sua prestazione prima d'informarne la squadra o il pubblico
- nel caso di una cattiva prestazione o di una sconfitta ha preso anche il coach. Deve assumere la sua parte di responsabilità. «Noi» abbiamo giocato male e «noi» vogliamo fare meglio la prossima volta!
- il coach deve analizzare anche le prestazioni dei suoi collaboratori. Perché anche il team di consiglieri deve fornire una buona prestazione. Il comportamento dei consiglieri può essere decisivo per la vittoria o la sconfitta e per questa ragione anche i consiglieri devono sopportare la critica
- anche dopo una buona prestazione o dopo una vittoria il coach deve – se necessario – essere «moderatamente» critico, cioè non deve solo fare gli elogi e dimenticare di parlare di certi sbagli fatti.

*Sono  
donatore di sangue!*