

# Per un allenatore, gestire il suo stress è anche una performance

*L'allenatore moltiplica le azioni e le missioni. Da vero manager della performance, deve oggi far fronte a una molteplicità di compiti.*

È una vocazione, un mestiere e una passione che dovrebbe normalmente condurre ad una maturazione personale e professionale. Salvo che in questi ultimi anni è caduto un tabù: essere allenatore di alto livello è non solamente una funzione “cronofaga” (mangiatempo), fatta di sacrifici e di forti tensioni, che può rapidamente girare in ossessione, ma è anche una fonte importante di stress, perfino di ansietà e angoscia. I casi molto mediatizzati di allenatori di calcio che hanno conosciuto questi problemi di salute – burn-out, crisi cardiaca – hanno seminato il turbamento. Ed è tutta la professione, e non solamente negli sport professionistici, che ha preso improvvisamente coscienza della necessità di rimettersi in questione e di liberare la parola. «*Si vedono sempre più allenatori, di tutte le discipline, che non esitano a citare il loro disagio, perfino il loro malessere*», confermano Anaëlle Malherbe, incaricata di missione in psicologia dello sport in seno al polo performance dell'INSEP, e Christophe Rouffet, coach APPI (Accompagnatore professionale della performance INSEP). Poiché se l'esercizio del loro mestiere è sempre considerato, dalla maggior parte, come una chance unica, l'evoluzione della funzione, che non si limita solo alle competizioni e agli allenamenti, ha fortemente cambiato il dato.

## L'ALLENATORE NON È PIÙ SOLAMENTE UN TECNICO

Come hanno mostrato le inchieste (2019 e 2022) sul mestiere e le condizioni di lavoro degli allenatori francesi impegnati in un progetto di alta performance coordinati da Fabrice Burlot, ricercatore in sociologia all'INSEP, e Matthieu Delalandre, docente all'Università Gustave Eiffel, l'allenatore non è più solamente un tecnico, un uomo di terreno. Egli moltiplica le azioni e le missioni. Da vero manager della performance, egli deve oggi far fronte ad una molteplicità di compiti: pianificazione, allenamenti, gestione e coordinamento dello staff, incontri collettivi e individuali con gli atleti, riunioni diverse, comunicazione, analisi dei dati, compiti logistici, certi vanno anche a riservare dei biglietti del tram e degli hotel per le competizioni o gli stage. Un impegno in tutti gli istanti in un tempo ristretto «*che non solamente non permette dei momenti di respiro per ricaricarsi ed essere creativo, ma che ha anche un impatto sulla salute degli allenatori, sottomessi alla rude prova con il carico di lavoro e lo stress*», analizza Christophe Rouffet. «*La questione del tempo è una problematica maggiore del loro lavoro, conferma Fabrice Burlot. Parecchi allenatori parlano, d'altronde, di esaurimento e talvolta di fasi depressive, evocando l'impossibilità di smettere questo ritmo e di fare una pausa per rigenerarsi in un accresciuto contesto di concorrenza internazionale*». «*Gli allenatori hanno anche tendenza ad incassare molte cose per proteggere i loro atleti, chiarisce Anaëlle Malherbe. Essi tengono tutto dentro di sé per evitare di trasmettere il loro proprio stress, ma anche per evitare di ritrovarsi in difficoltà di fonte ai loro colleghi, alla gerarchia...*».

## UN (SOVRA)INVESTIMENTO TOTALE

Oltre all'obbligo dei risultati in ciascuna competizione, che plana come una spada di Damocle sopra la loro testa, «*la necessità di un (sovra)investimento totale per essere performanti, compreso anche al di fuori delle grandi scadenze, appare come un obbligo particolarmente pesante, assicura Fabrice Burlot.*

*Essi hanno delle difficoltà a conciliare questa vita professionale intensa con la loro vita personale, ciò che può creare delle difficoltà famigliari e delle situazioni problematiche che lo interrogano, e ancora più nel contesto attuale in cui la loro attività può essere considerata come un compromesso permanente tra pianificazione e adattamento sul filo del rasoio». Numerosi allenatori stimano, d'altronde, che la loro autorità è non solamente sbandierata dalle giovani generazioni di sportivi, le cui mentalità sembrano evolvere, ma è ugualmente rimessa in causa dall'istituzione sportiva sempre più esigente e non forzatamente riconoscente. «Gli allenatori hanno sovente l'impressione di non essere totalmente padroni del loro progetto di performance e si sentono poco considerati e poco sostenuti. E tanto più tenuto conto della precarietà della professione», prosegue il ricercatore in sociologia della performance sportiva. «Prima di Tokio, numerosi allenatori avevano espresso il loro stress a causa della pressione del risultato certo, dei rinvii del calendario, senza sosta rimesso in questione dalla crisi sanitaria, ma che evocavano anche l'incertezza all'approccio delle elezioni federali. Essi non sapevano se andavano ad essere riconfermati o no nella loro funzione ed avevano forzatamente difficoltà a viverla», dettaglia Anaëlle Malherbe. «L'incertezza è un fattore di stress. Ora, per un allenatore, frequentare l'incertezza fa parte della sua quotidianità, sostiene Claire Macquet, ricercatrice in Psicologia Applicata allo Sport di alto livello all'INSEP. Ora, lo stress, se è ben gestito, è indispensabile all'alta performance, poiché mobilita, favorisce l'azione, dà talvolta dell'energia. Invece, non deve diventare cronico e trasformarsi in ansietà o perfino angoscia».*

## **L'ACCOMPAGNAMENTO, LA CHIAVE DELL'APPAGAMENTO**

Per gestire il suo stress, ciascuno ha la sua tecnica o la sua tattica: praticare per sé un'attività sportiva senza ricerca di performance, passare rari momenti in famiglia, ascoltare della musica, leggere, ecc. Tutto è buono per dimenticare per un momento i pensieri negativi che lo assalgono talvolta e che possono avere un impatto negativo sulla loro funzione. Ma come riconosceva Pierre Mione, allenatore nazionale aggiunto di scherma: *«si è velocemente catturati dalla nostra passione: anche quando faccio una passeggiata in bicicletta per evadere un po', mi succede sovente di fermarmi per annotare un'idea per la prossima seduta di allenamento. E le mie notti sono spesso molto perturbate e spezzettate, poiché penso senza sosta».* Nella loro ricerca di appagamento interiore, l'accompagnamento è diventato da alcuni anni la chiave. Se le formazioni iniziali degli allenatori includono solo raramente l'aspetto di dimensione mentale, centrato molto spesso sugli sportivi, numerosi strumenti e risorse sono oggi a loro disposizione. Attraverso i suoi differenti poli – medico, alto livello, performance, formazione, ricerca, ecc. –, l'INSEP è anche in grado di accompagnare gli allenatori che lo desiderano per avere una migliore conoscenza di se stessi, interrogarsi, agire con maggiore coscienza nelle loro differenti attività e gestire il loro stress. *«E da alcuni anni, sono sempre più numerosi a sollecitarci, ammette Anaëlle Malherbe. Essi sono sensibilizzati all'accompagnamento attuato per gli atleti e hanno detto che potrebbero anch'essi beneficiarne in rapporto alle loro problematiche professionali e personali. La vecchia generazione avrebbe potuto avere difficoltà a fare questo procedimento».* *«Nell'inquadramento, ci sono gli allenatori che sono implicati, rivela Anne-Claire Macquet. Ciò può andare dal medico al direttore di squadra le cui problematiche sono talvolta un po' differenti, ma che conoscono anch'essi degli aumenti di tensione e di stress e che sono invitati a fare questo lavoro d'introspezione».* Prova che la parola si libera e che il soggetto non è più così tabù, quattro allenatori hanno accettato di evocare il loro rapporto con lo stress e l'accompagnamento di cui beneficiano da parte dell'INSEP.

### **Patrick CHILA**

*Allenatore della squadra nazionale francese di tennis tavolo*

Quando ero giocatore riuscivo a gestire piuttosto bene lo stress che si può sentire prima e durante la competizione. Trovavo che questo era piuttosto una buona cosa, poiché voleva dire che ero implicato

nei match futuri e pronto ad andare a cercare la performance. Invece, quando sono diventato allenatore (dal 2010 nel club, poi a partire dal 2014 della squadra nazionale francese), lo stress è di colpo salito di un gradino. Bisogna dirlo: un giocatore è molto egoista, non pensa che a se stesso. Mentre per un coach non c'è solamente la pressione del risultato, ma anche quella legata alla preparazione dei suoi giocatori, a tutta l'organizzazione dell'allenamento, delle competizioni, ecc. In questo caso non mi preoccupo più di me, non penso che agli altri. Io voglio che i giocatori, ma anche i membri dello staff si sentano bene e siano messi nelle migliori condizioni. E devo fare attenzione a ciò che dico, evitare che una frase prenda il sopravvento, ecc. Questo implica una rimessa in questione permanente. E quando si risente dello stress si prova al massimo a nascondere ai propri giocatori che sono delle vere spugne. Se vedono la minima falla, essi possono velocemente essere destabilizzati, soprattutto in pieno torneo in cui l'allenatore può intervenire tra i punti. (...) Quando sei giocatore, il DTN, il presidente della federazione, i consiglieri, tu hai l'impressione di essere lontano da tutto questo. Ma quando sei allenatore, le problematiche sono differenti. Tu sai che sei dipendente dai risultati, puoi essere esonerato da un giorno all'altro e ciò aggiunge forzatamente dello stress. Ancora più quando nei periodi di elezioni federali dove non hai delle carte in mano. (...) In quanto responsabile della squadra nazionale, il mio ruolo è anche di «scaricare» le tensioni e lo stress degli altri membri dello staff. Questo passa da discussioni franche e conviviali e non solamente in ufficio. È anche andare a bere insieme un bicchiere alla sera! (...) Ho la fortuna di avere un sostegno dalla mia famiglia. Mia moglie è una ex-sportista di alto livello e conosce quindi gli obblighi di questa vita in cui si è assenti 170 giorni all'anno. Quando mi hanno proposto il posto di allenatore nazionale, ne abbiamo certamente parlato in famiglia al fine che tutti aderissero al progetto. In caso contrario, sarebbe stato difficile da vivere. (...) Anche se ho l'impressione di gestire bene lo stress, ho sentito per un momento il bisogno di essere accompagnato all'INSEP per liberarmi, poter parlare dei miei progetti o di altre preoccupazioni, personali o professionali, con un orecchio «neutro» ed esterno. So che posso dire tutto al mio accompagnatore che mi dà da riflettere, mi aiuta a trovare delle idee, ecc. E ciò mi ha molto aiutato in questi ultimi anni. I miei colleghi sanno che sono accompagnato e mi sono reso conto che non ero d'altronde il solo in questo caso».

## **Emmanuel COLLIOT**

*Direttore della performance femminile e manager delle squadre francesi di hockey su ghiaccio*

«Tra il 2018 e il 2020 abbiamo conosciuto un'alternanza di risultati, con una migliore performance della nostra storia quando siamo entrati nell'élite mondiale prima di ridiscendere nella stagione successiva. Siamo stati allora avvicinati dall'INSEP per accompagnarci nel nostro progetto di performance, in particolare sulla dimensione mentale e la gestione dello stress. Per le giocatrici, ma anche i membri dello staff. L'obiettivo era di avere una migliore conoscenza reciproca tra noi, di facilitare gli scambi, verbalizzare tutti le nostre sensazioni, mettere delle parole su ciò che poteva essere stressante, pesante, ma anche motivante. In ciascun posto, ci sono dei disturbi e delle parole differenti. In caso di infortunio di una giocatrice, per esempio, l'allenatore può risentire dello stress, poiché perde un elemento importante della squadra prima di una scadenza importante. Ma per il medico che si occupa di questa stessa giocatrice, se è presente questa posta in gioco, egli si preoccupa anche della salute della giocatrice, delle conseguenze di questo infortunio sul proseguimento della carriera e anche della sua vita personale. (...) L'allenatore non è più solamente un tecnico. Egli analizza dei dati che sono esplosi in questi ultimi anni tra la quantificazione del carico di lavoro, la frequenza cardiaca, la velocità, i dati di gioco collettivi e individuali. Egli deve anche talvolta gestire le sollecitazioni, la comunicazione, ecc. Tutto questo implica una maggiore mobilitazione intellettuale e, di conseguenza, più pressioni al di là dei soli risultati. Lo stress si risente prima del match, ma anche sull'organizzazione del carico di lavoro, sulle leve da attivare, ecc. Il più duro per me, dall'inizio della crisi sanitaria, sono anche i mesi che precedono la competizione quando bisogna fare e disfare in permanenza, e ancora più tra i

rapporti di competizione, i casi di COVID, ecc. Io devo restare chiaroveggenza ed evitare di trasmettere il mio stress alle giocatrici e agli altri membri dello staff. Io «mangio» quindi lo stress di tutto il mondo e non bisogna che quest'ultimo mi «soffochi» a sua volta. I differenti strumenti che sono stati dati dall'INSEP hanno permesso di rinforzare la conoscenza che abbiamo di noi stessi e degli altri, di identificare meglio i sintomi di stress che possono apparire. Quando l'emozione comincia a prendere il passo, ciò può manifestarsi con l'irritazione, la fatica, ecc. Se si riesce a mettere in atto una sorta di controllo tra noi, ciascuno veglia sugli altri e può agire rapidamente. Per esempio, prima del TQO, abbiamo osservato che un membro dello staff aveva dell'irrequietezza. Era un sintomo di stress che sentiva in quel momento. Si è semplicemente andati a vederlo per chiedergli come stava, se ricordava i nostri ultimi scambi e la tensione è ricaduta. La realtà del benessere emozionale come fattore di performance è ormai meglio presa in considerazione. E la presa di coscienza che un coach ha anche bisogno di un coach che fa il suo cammino».

## **Pierre MIONE**

*Allenatore nazionale aggiunto delle squadre nazionali francesi spada*

«Ciò che occasiona sempre maggiore stress in me in quanto allenatore, è la gestione degli imprevisti: le preoccupazioni di trasporto, i cambiamenti di calendario, ma anche e soprattutto un avversario atipico sulla pista quando assisto l'atleta in competizione, un arbitraggio approssimativo, infine, ed è ciò che il mio atleta va a poter esprimere pienamente il suo potenziale. Quando comincia il match è lo schermitore che ha le chiavi, ma so che bisognerà che io sia il migliore possibile nelle mie parole alla pausa. In un minuto non potrò dare che uno o due consigli, ma nel mio sguardo, nella mia maniera di parlare, dovrei essere posato e provare a mantenere un certo self-control. Oggi, arrivo allora a dare delle priorità, mentre quando ero troppo stressato avevo tendenza a dare troppe informazioni. Durante i miei studi in Staps, mentre ero all'epoca già molto ansioso, al limite angosciato, ho appreso delle tecniche di respirazione di sofiologia, di rilassamento che mi sono ancora molto utili oggi. Sono anche stato accompagnato da un coach d'impresa che mi ha dato dei consigli per meglio esprimermi in gruppo. Dopo i Giochi di Tokio, sapevo che ci sarebbero stati dei cambiamenti in federazione, in seno allo staff e mi sono allora fatto molte domande: quale può essere l'impatto sul mio posto, la federazione ha ancora fiducia in me, sono sempre la buona persona per fare progredire gli atleti, ecc. Mi sono avvicinato al polo performance e dopo 6 mesi sono accompagnato da Christophe Rouffet. Era un procedimento volontario, ma all'inizio lo vivevo come un atto di debolezza e perfino un rischio. Dopo aver parlato con altri allenatori che erano anch'essi accompagnati, l'ho presa come un'iniziativa per uscire dalla mia routine e rimettermi in questione. Dopo la prima seduta, non mi sentivo veramente bene, credo ce mi ponevo ancora maggiori domande che mi arrivavano (risate). È così esauriente, psicologicamente parlando, poiché ci si mette veramente a nudo. Ma è giustamente questo lo scopo. Questo mi ha scombuscolato, ma anche ridato fiducia. Io vivo per l'allenamento. Ho lasciato la mia montagna, la mia regione per venire a Parigi ad allenare. Bisognava che smettessi di lamentarmi, di focalizzarmi su delle cose poco importanti e, al contrario, ricentrarmi sugli atleti dimenticando le mie preoccupazioni quotidiane, i miei problemi personali. Mi sono fatto accompagnare da Anne-Claire Macquet, che mi ha dato degli strumenti supplementari nella mia comunicazione con gli atleti. Oggi arrivo a gestire meglio il mio stress, anche se lo stress positivo è importante. Ciò mi permette di mostrare agli atleti che il loro progetto mi è sta cuore ed è anche il mio. (...) Oltre alle mie funzioni nella scherma, ho la possibilità di essere moniteur di sci e quando c'è una pausa nel nostro calendario molto carico, ritorno nelle mie montagne e tengo dei corsi di sci senza obiettivo di performance, e ciò mi permette di rigenerarmi, così come la pratica dello sport. In queste ultime settimane, in ragione di un calendario molto denso con il concatenamento delle prove, non ho avuto tempo di essere accompagnato e vedo quale punto questo mi manca e come influisce sulle mie relazioni, la mia serenità o piuttosto la mia mancanza di serenità (sorride)».

## **Eric LE LEUCH**

*Direttore della performance aggiunto e allenatore della squadra nazionale francese di para-canoa*

«Dopo le Paralimpiadi di Tokio, concluse con due medaglie (argento e bronzo), abbiamo sentito il bisogno di interrogare il nostro progetto di performance. Per mirare al titolo a Parigi, sono stati identificati differenti punti ed ho auspicato in particolare che lo staff fosse più ampliato. Con una preoccupazione di anticipazione, abbiamo sollecitato il polo performance dell'INSEP per accompagnarci sulla dimensione mentale, al fine di gestire meglio e valutare il cambiamento di statuto della nostra équipe, che sarà molto attesa nel 2024, il fatto di funzionare con uno staff allargato e quindi con nuove relazioni interpersonali da apprendere, la pressione di competere in casa, ecc. Allenare degli atleti in situazione di handicap implica anche di prendere in conto altri parametri nelle determinanti della performance. La logistica, per esempio, con l'accessibilità dei siti di pratiche e dei luoghi di vita (stage, competizioni, ecc.) o ancora la salute e la prevenzione di rischi di lesioni o di infezioni in particolare per gli atleti paraplegici. Tutte queste situazioni possono determinare una salita della tensione e quindi di più stress. Fino al presente, diciamo che avevo un approccio empirico dello stress, come per esempio restare concentrato sulla tecnica e non focalizzarsi sugli avversari o il risultato. D'altronde, è un approccio che utilizziamo in seno all'inquadramento fino ai Giochi di Tokio e che portava i suoi frutti. Ma bisognavano, nel nostro auspicio di progressione, degli strumenti più teorici e soprattutto individualizzati. Con Anaëlle Malherbe, siamo in grado di lavorare su come conoscerci meglio gli uni gli altri in seno allo staff, identificare i segni e i livelli di stress di ciascuno per intervenire se necessario. L'allenatore è un mestiere molto coinvolgente ed esigente. Non ne dubitavo già quando ero sportivo, poiché ero anch'io molto esigente con i miei coach. E sapevo, passando dall'altra parte, che andavo a mia volta a gestire l'attesa dei miei atleti, lo stress della preparazione, ecc. Ho visto una vera rivoluzione su tali questioni sul filo degli anni. Nei paesi anglosassoni, i preparatori mentali, gli psicologi sono integrati in seno agli staff. Noi non lo siamo ancora completamente in Francia, ma il bisogno di avere un accompagnamento con dimensione mentale, compreso per gli allenatori, è ormai compreso e soprattutto ammesso, e non solamente in situazione di crisi. Ciò non è più considerato come una ammissione di debolezza, ma al contrario».

---

Titolo originale

*Pour un entraîneur, gérer son stress est aussi une performance,*  
INSEP Le Mag, n. 50, juillet-Août 2022, pp. 26-33.