

Franco Rossi

Luciano Sabbatini

Mental Coach
del Campione Olimpico
Gianmarco Tamberi

L'ATLETA INTERIORE

Elementi di Coaching, Mental Training e
Neuroscienze applicati allo Sport



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Franco Rossi

Luciano Sabbatini

L'ATLETA INTERIORE

Elementi di Coaching, Mental Training e
Neuroscienze applicati allo Sport

FrancoAngeli

Progettazione grafica della copertina: Sofia Rossi, grafica e designer libera professionista, laureata in Progettazione Artistica per l'Impresa presso LABA – Libera Accademia di Belle Arti (Rimini)

Editing: Alessandra Sabbatini, editor libera professionista, laureata in Lettere Moderne e Contemporanee con laurea magistrale in Filologia Classica e Moderna

Immagine di copertina: di Alan Thornton, tratto da gettyimages® – IBK: BB1162-002,
licenziatario: INCOACHING® s.r.l.

1ª edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La leadership dell'allenatore	»	17
1.1. I criteri fondanti della leadership efficace	»	17
1.2. Che tipo di leader sei?	»	25
1.3. L'approccio situazionale alla leadership	»	27
2. La comunicazione efficace dell'allenatore	»	30
2.1. I fondamenti della comunicazione interpersonale	»	30
2.2. La spiegazione efficace	»	40
2.3. Il feedback di correzione attiva	»	44
2.4. Il feedback di rinforzo	»	48
2.5. Il feedback tra pari (<i>peer to peer</i>)	»	49
2.6. L'informazione d'anticipo (<i>feedforward</i>)	»	50
2.7. Le domande performanti	»	51
3. La potenza della relazione	»	53
3.1. La relazione facilitante	»	53
3.2. Gli Stati dell'IO	»	60
3.3. La relazione Adulto-Adulto	»	61

4. Allenare per obiettivi	pag.	64
4.1. L'importanza degli obiettivi	»	64
4.2. I modulatori di efficacia	»	66
4.3. Obiettivi e Variabili di Incidenza Prestazionale (VIP)	»	73
4.4. Gli obiettivi nel piano d'allenamento	»	80
4.5. La chiusura del ciclo di allenamento	»	82
5. L'apprendimento nell'allenamento sportivo	»	85
5.1. Affrontare il cambiamento	»	85
5.2. L'elaborazione cognitiva	»	88
5.3. Le fasi dell'apprendimento	»	91
5.4. Come migliorare la prestazione	»	93
5.5. L'automatismo acquisito	»	95
6. Il focus dell'atleta	»	96
6.1. I diversi tipi di attenzione	»	96
6.2. Allenare l'attenzione	»	98
6.3. Come direzionare il focus	»	102
7. La visualizzazione nello sport	»	105
7.1. Tra scienza e storia	»	105
7.2. Tecniche di visualizzazione applicata	»	111
7.3. Propedeutica alla visualizzazione	»	114
7.4. Il Modello PETTLEP	»	115
7.5. La visualizzazione metaforica	»	121
7.6. L'allenamento nei periodi di inattività	»	122
8. Motivazione e autodisciplina dell'atleta	»	125
8.1. A piccoli passi verso il successo	»	125
8.2. L'abitudine appresa	»	127
8.3. Generare l'interesse	»	132
8.4. Sviluppare la perseveranza e la grinta	»	133
8.5. L'intensità agonistica	»	138
8.6. Dal talento al successo	»	140
8.7. Riconoscere e valorizzare l'attitudine	»	144
8.8. Allenare attraverso l'errore	»	147
9. La consapevolezza dell'atleta	»	150
9.1. L'importanza del "qui e ora"	»	150
9.2. La presenza nel respiro	»	152
9.3. L'apprendimento consapevole	»	155
9.4. La consapevolezza corporea	»	155
9.5. La consapevolezza esterna	»	159

10. L'emozione nella prestazione sportiva	pag.	162
10.1. Origine e incidenza delle emozioni	»	162
10.2. Allenare all'emozione	»	164
10.3. Ottimizzare lo stato emozionale	»	170
10.4. Il cervello del cuore	»	171
10.5. Allenare il senso di autoefficacia e l'autostima	»	173
10.6. La felicità dell'atleta	»	176
11. Conclusione "speciale"	»	182
11.1. <i>Chi vince non sa che cosa si perde</i> (Papa Francesco)	»	182
Bibliografia	»	186
Ricerche scientifiche	»	188
Gli autori	»	195

*Non c'è bisogno di dire che la professione di allenatore
attira un sacco di maniaci del controllo, impegnati in continuazione
a ricordare a tutti che sono loro i maschi-alfa dello spogliatoio.*

È capitato anche a me.

*Negli anni, però, ho imparato che l'approccio più efficace
è quello di delegare il più possibile l'autorità
e coltivare la capacità di leadership di tutti.*

*Quando ci riesco, questo non solo migliora l'unità di squadra
e permette agli altri di crescere, ma anche, paradossalmente,
rafforza il mio ruolo di leader.*

Phil Jackson¹

1. Philip "Phil" Douglas Jackson è l'allenatore più vincente nella storia del basket professionistico americano, membro della Naismith Memorial Basketball Hall of Fame dal 2007. Nella National Basketball Association ha vinto 11 titoli da allenatore. Ha allenato i Chicago Bulls dal 1989 al 1998, vincendo 6 titoli in due *three-peat*: 1991-1992-1993 e 1996-1997-1998 con Michael Jordan, leader della squadra. Dopo un anno di pausa Jackson tornò in panchina nel 2000 alla guida dei Los Angeles Lakers, dove con Shaquille O'Neal e Kobe Bryant, diede vita ad un nuovo *three-peat*, per poi vincere altri 2 titoli nel 2009 e nel 2010.

Introduzione

In Italia, di fronte a una partita di calcio vista allo stadio o a una corsa ciclistica seguita in TV, tutti si sentono allenatori, dispensando consigli e critiche sui moduli tattici, sulla preparazione fisica, sull'espressione tecnica, sulle capacità dei singoli atleti e delle squadre.

In Italia, si sa, gli allenatori sportivi sono circa 60 milioni!

Ovviamente non è così semplice. Per essere un bravo allenatore² occorre acquisire competenze teoriche ed esperienze pratiche relative ai diversi aspetti della specifica disciplina sportiva: nei programmi di allenamento fisico e fisiologico, nell'insegnamento e nella correzione tecnica del gesto, nella preparazione e nella lettura tattica della gara, ecc. Sono tutti elementi indispensabili per supportare l'atleta e la squadra sia nel proprio percorso di crescita sia nella realizzazione della massima prestazione agonistica.

Tra le competenze specifiche che distinguono gli allenatori evoluti, ce n'è almeno un'altra ancora, relativamente poco conosciuta, che si sta affacciando al mondo sportivo e che auspichiamo sia destinata a completare quelle suddette, varcando la soglia di ogni spogliatoio, di ogni palestra, di ogni campo di gara: la capacità di allenare quell'**Atleta Interiore**³ che

2. L'uso del genere maschile comprende anche il femminile ed è impiegato in questo libro esclusivamente per facilitarne la lettura.

3. L'Atleta Interiore® (AI) è un marchio registrato e una proprietà intellettuale degli autori.

agisce in ogni sportivo, così come in ogni individuo, e che è capace di favorire o ostacolare la sua massima prestazione.

Dentro ogni atleta si cela l'Atleta Interiore (Fig. 1), fatto di pensieri ed emozioni, di sensazioni e percezioni, di capacità e competenze, che si manifesta attraverso l'azione visibile della sua prestazione. Quella parte nascosta e sempre presente, con la quale ogni atleta si confronta, dialoga e a volte si scontra, sia in allenamento che in gara. Una dimensione interiore che non può essere ignorata, né nel giovane atleta in quanto determinante nel suo processo di sviluppo e di crescita, né tantomeno nell'atleta evoluto, in quanto capace di essere la fonte potenziante o depotenziante di ogni prestazione sportiva, e spesso l'elemento discriminante tra gli atleti altamente performanti e coloro che lo sono meno.

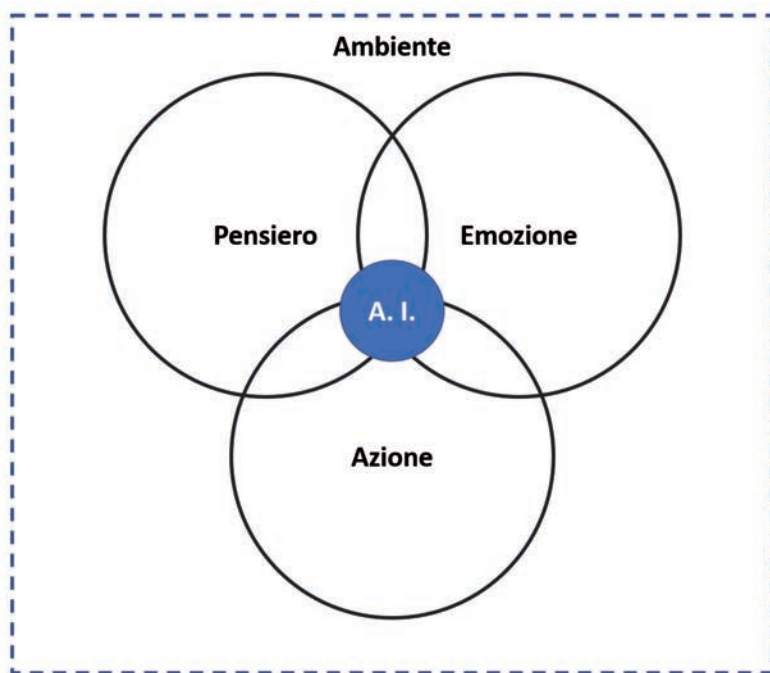


Fig. 1 - L'Atleta Interiore® (AI)

In un'ottica orientale, potremmo definire l'Atleta Interiore come il Tao⁴ dell'atleta stesso, il principio essenziale del suo Essere che ne determina il suo Fare. La via attraverso la quale passa il flusso del nutrimento e della trasformazione del potenziale dell'atleta in una prestazione sportiva. È l'ordine dell'universo dell'atleta, imprescindibile e indivisibile rispetto al proprio costruito sistemico.

L'immagine riporta le tre aree che complessivamente determinano il potenziale dell'atleta, tra loro contigue, interconnesse e interagenti. L'Atleta Interiore ne è la sintesi, il risultato più intimo e potente del loro prodotto. A sua volta l'atleta svolge la propria attività in un ambiente esterno fatto di relazioni e contesti, di richieste e di aspettative, di stimoli positivi e di interferenze. Di questo l'allenatore ne è l'elemento più prossimo all'atleta, e interagisce con esso in varie forme, tra le quali in particolar modo il modello di relazione e la modalità di comunicazione. Per questo motivo, la mancanza di consapevolezza dell'allenatore su una visione sistemica dell'atleta può rappresentare, al di là della buona intenzione, una vera e propria limitazione, se nonché un'interferenza, alla sua massima espressione potenziale nella prestazione sportiva.

Lo schema riportato mostra chiaramente anche quanto un focus incentrato esclusivamente nell'area dell'azione, quella più visibile nella prestazione e nei risultati, intesa come sola preparazione tecnica, tattica, fisica e metabolica, sia assolutamente parziale e inefficace. Una visione evoluta, invece, considera l'intero sistema – comprensivo anche di attenzione all'ambiente – come opportunità di far emergere tutte le potenzialità dell'atleta, consapevole che se non venissero stimolate e allenate potrebbero rappresentare veri e propri ostacoli esterni e interni alla prestazione. Metaforicamente potremmo dire che se si vuole raccogliere buoni frutti da un albero, l'attenzione non va portata solo ed esclusivamente a essi, ma va estesa alla cura dell'intera pianta, alla qualità della terra in cui penetrano le sue radici e all'ambiente che la circonda fatto di acqua, aria e luce, che la ospita.

Da qui l'esigenza di costruire una solida competenza dell'allenatore, senza alcun confine di disciplina sportiva o di livello agonistico, ba-

4. Il Tao è uno dei principali concetti della storia del pensiero cinese. Si tratta di un termine di difficile traduzione, inizialmente concepito come una potenza inesauribile che sfugge a qualunque tentativo di definizione. (...) Si può tentare di definire il Tao come l'eterna, essenziale e fondamentale forza che scorre perennemente attraverso tutta la materia dell'Universo. (...) Il Tao può essere più o meno pensato come il flusso dell'Universo, o come un'essenza o un modello dietro il mondo naturale che mantiene l'Universo equilibrato e ordinato. È correlato all'idea di "qi", l'energia essenziale dell'azione e dell'esistenza. Il Tao è un principio non dualistico: è il tutto più grande da cui derivano tutti gli elementi individuali dell'Universo (fonte: Wikipedia).

sata innanzitutto sulla sua consapevolezza, e sulla capacità di preparare l'atleta nel suo Essere, per sostenere e sviluppare efficacemente il suo Fare. Con questa ulteriore competenza, di fatto, l'allenatore può traslare il focus tradizionale sulla pura e semplice ricerca del risultato a un focus evoluto incentrato sull'allenamento e sullo sviluppo del pieno potenziale dell'atleta.

Un primo approccio orientato in questa direzione lo troviamo già all'inizio degli anni '70 negli Stati Uniti, dove il californiano T. Gallwey, eclettico maestro di tennis, giunge alla ribalta della cronaca sportiva dopo aver pubblicato il libro *The Inner Game of Tennis* (1974), nel quale illustra il proprio metodo rivoluzionario di insegnamento dove – per la prima volta – l'attenzione viene portata sul potenziale e non sulla sua prestazione. Secondo Gallwey, in ogni atleta – così come in ogni persona – al momento della prestazione avviene un dialogo interiore che in qualche modo lo influenza: «Ogni partita è composta di due parti, una esteriore e una interiore, (...) giocando senza prestare attenzione alle abilità del Gioco Interiore non è possibile né crescere come atleti né trovare soddisfazione personale».

Da allora, anche grazie a successive pubblicazioni e a una assidua divulgazione, tali intuizioni iniziano a influenzare l'approccio di molti allenatori sportivi, che scelgono di volgere il proprio focus sul potenziale dell'atleta prima ancora che sulla sua prestazione. Tra i tanti, probabilmente il più famoso, che più volte ha dichiarato di ispirarsi a tale pensiero è senza dubbio P. Carroll, uno dei più grandi allenatori di football americano, capace di portare sotto la sua guida i Seahawks di Seattle a qualificarsi ben nove volte ai playoff della NFL, a vincere per cinque volte il campionato nella propria divisione, a giocare due volte il Super Bowl e vincere il titolo nel Super Bowl XLVIII.

Potenziale fatto di capacità fisica, di competenze tecniche, di abilità tattiche, ecc., ma anche di pensieri, emozioni, percezioni e dinamiche interiori che – allo stesso modo delle prime – vanno coltivate e allenate per non ritrovarsele interferenti nella prestazione. Da quel momento, l'atleta inizia a non essere più considerato una “macchina” prestazionale, ma un Essere animato da istanze interiori. È con questo Atleta Interiore che ogni processo evoluto deve fare i conti, cercando di trasformare in risorsa tutto il suo potenziale nelle varie fasi della prestazione sportiva.

L'obiettivo di questo libro è mettere a disposizione di tutti gli allenatori sportivi, competenze scientifiche e culturali, relazionali e motivazionali, che riteniamo debbano caratterizzare, oggi, un professionista capace di fare la differenza nella crescita complessiva dell'atleta, nell'espressione e nel pieno utilizzo del suo potenziale, a supporto della massima prestazione sportiva e agonistica.

A tale scopo, la cornice teorica che fa da sfondo a gran parte del nostro lavoro è quella proposta nel modello del Coaching Evolutivo⁵, descritto dagli autori A. Pannitti e F. Rossi⁶, fondato sulla Relazione Facilitante e sulla Teoria del Meta-potenziale CARE⁷: «Nel percorso di Coaching Evolutivo, la trasformazione graduale e continua della persona avviene attraverso un processo di sviluppo virtuoso di Mobilità sia interna sia esterna, sostenuta dalla Relazione Facilitante instaurata dal Coach e dall'allenamento delle Meta-potenzialità CARE⁸».

Il Coaching Evolutivo amplia e definisce il concetto di Mobilità già introdotto da Gallwey nell'approccio dell'Inner GameTM, distinguendola in due processi evolutivi reciprocamente potenziati, sintetizzabili in:

- **mobilità interna** intesa come sviluppo della Consapevolezza e della capacità di gestione del dialogo interiore, spesso fonti di resistenza al cambiamento e di interferenza all'agire;
- **mobilità esterna** legata all'area prestazionale dell'individuo, alla costruzione di strategie operative, alle azioni espresse e alla produzione di risultati.

La Teoria del Meta-potenziale CARE vede nello sviluppo delle quattro Meta-potenzialità che ne definiscono l'acronimo, ovvero Consapevolezza – Autodeterminazione – Responsabilità – Eudaimonia⁹, le leve evolutive sul-

5. Il Coaching Evolutivo[®] è un modello di Coaching registrato a livello internazionale da Alessandro Pannitti e Franco Rossi, presentato nel libro *L'evoluzione del Coaching* (FrancoAngeli, 2019) e di proprietà intellettuale di INCOACHING[®] Srl.

6. Sono i fondatori e i direttori didattici della Scuola INCOACHING. Formatori e Coach professionisti accreditati da ICF Global. Autori dei libri *L'essenza del Coaching* (FrancoAngeli, 2012), testo italiano di riferimento per la conoscenza del metodo del Coaching e già citato come materiale di studio in alcuni Master universitari e "L'evoluzione del Coaching" (FrancoAngeli, 2019).

7. La Relazione Facilitante e la Teoria del Meta-potenziale CARE[®] vengono presentate da Alessandro Pannitti e Franco Rossi nel libro *L'evoluzione del Coaching* (FrancoAngeli, 2019).

8. *Ibidem*.

9. "Eudaimonia" è una parola di origine greca (la buona-*eu* realizzazione del proprio spirito-*daimon*) ed evoca il concetto di felicità nell'autorealizzazione, caro alla Psicologia Umanistica e alla più recente corrente della Psicologia Positiva. Nell'essere umano alberga una tensione innata alla crescita, allo sviluppo personale e all'utilizzo delle proprie risorse interne. «Le attitudini pretendono di essere sfruttate e cessano di protestare soltanto quando vengono adoperate in misura sufficiente. Vale a dire, le capacità sono bisogni, e pertanto sono pure valori intrinseci...» (Maslow, 1971). Nella Teoria della ghianda J. Hillman argomenta che ogni individuo, fin da bambino, proprio come una piccola ghianda, racchiude già in sé tutte le potenzialità sufficienti per potere crescere e diventare un maestoso albero di quercia (Hillman, 1997). Diventare ciò che si è, coltivare i propri talenti di persona unica e irripetibile, significa vivere concretamente la propria vita in una tensione verso il benessere e l'autorealizzazione. Il cammino di costruzione dell'Eudaimonia personale non

le quali l'allenatore deve agire per favorire lo sviluppo e il rafforzamento dell'atleta nel suo percorso di maturazione personale e sportiva. Le Meta-potenzialità sono legate tra loro in un rapporto causa-effetto di interdipendenza e reciproca influenza. È poi nella Relazione Facilitante che la teoria trova l'elemento catalizzatore di tale sviluppo, una relazione capace dunque di lasciare spazio all'individuo e a tutto il suo potenziale, favorendone la trasformazione in risorse a cui attingere nella piena espressione personale e nella realizzazione della massima prestazione sportiva.

In questo testo, abbiamo voluto riportare riferimenti teorici, ricerche scientifiche, esperienze frutto di attività sul campo e moltissimi suggerimenti pratici per iniziare a vedere e allenare l'individuo nella sua essenza, dove l'Atleta Interiore ne rappresenta l'espressione più intima e prepotentemente incidente sulla sua prestazione.

Ci hanno guidato in questo percorso il metodo del **Coaching** con i suoi strumenti e con il ribaltamento maieutico della relazione tra allenatore e atleta, alcune tecniche di **Mental Training** capaci di rafforzare l'efficacia durante le varie fasi di allenamento e di maturazione dello stesso, e infine i risultati di molteplici sperimentazioni scientifiche e delle più recenti osservazioni nell'ambito delle **Neuroscienze**.

Al lettore lasciamo il nostro invito a una attenta riflessione e, perché no, a sperimentare a sua volta sul campo il pieno potenziale dell'Atleta Interiore e la sua capacità di incidere sulla prestazione sportiva e sui risultati raggiungibili.

può che essere l'unica "via" percorribile in un percorso di Coaching Evolutivo (*L'evoluzione del Coaching*, 2019).

La leadership dell'allenatore

L'allenatore deve avere la qualità morale per sapere che i maestri sono i giocatori, non il contrario.

Silvano Prandi¹⁰

1.1. I criteri fondanti della leadership efficace

In ambito sportivo le modalità di allenamento, i programmi e gli esercizi cambiano ed evolvono nel tempo diventando sempre più elaborati, impegnativi, spesso anche complessi, così come crescono parallelamente le richieste e le aspettative legate a essi.

Affinché ci possa essere piena efficacia delle modalità e dei programmi proposti dall'allenatore, non basta che questi siano efficaci sulla carta, occorre avere uno sguardo più complessivo sul sistema-atleta, considerandolo nella sua dimensione di Atleta Interiore. In questo senso, assume una grande importanza la relazione creata con l'atleta, risultante anche dallo stile di leadership e di comunicazione dell'allenatore. Lo stile di leadership e di comunicazione espressi si relazionano e dialogano direttamente con l'Atleta Interiore, stimolando o meno azioni efficaci, pensieri facilitanti ed emozioni supportive.

Con la sua modalità relazionale, l'allenatore tende inoltre a produrre un effetto più complessivo e allargato delineando la micro-organizzazione del-

10. Silvano Prandi è un allenatore italiano di pallavolo, attualmente a capo della Nazionale maschile bulgara e in forza al club francese del Chaumont Volley-Ball 52. Nel 1980 ha vinto la Champions League con il CUS Torino Pallavolo. È stato allenatore della Nazionale italiana maschile dal 1982 al 1986, con la quale ha vinto nel 1984 la medaglia di bronzo alle Olimpiadi di Los Angeles (USA).

le dinamiche con il singolo atleta e con la squadra, fino anche a influenzare e orientare la cultura della macro-organizzazione intesa come società sportiva nella quale opera.

Il termine leadership ha un significato ben preciso, anche se spesso viene confuso con tutta una serie di concetti e argomenti a volte complementari e altre volte quasi opposti.

Iniziamo, dunque, a fare un po' di chiarezza, riportando brevemente il significato di alcuni termini:

- **potere**: è la capacità di ottenere dagli altri un determinato comportamento, anche se non pienamente o per niente condiviso da essi;
- **autorità**: è il potere dato ad un soggetto sulla base di una legittimazione di ruolo, organizzativa o istituzionale;
- **autorevolezza**: è il riconoscimento attribuito dagli altri che porta la persona autorevole a diventare un punto di riferimento ascoltato e seguito con fiducia;
- **leadership**: è la capacità di una persona di essere riconosciuta dagli altri come riferimento importante e autorevole, e di ottenere un'attivazione consensuale e volontaria sulla base di una condivisione di obiettivi comuni da raggiungere.

La cornice teorica di riferimento, che farà da sfondo alla nostra trattazione sul tema, è il risultato di uno studio elaborato in ambito di leadership aziendale da R. Blake e J. Mouton (1964-1991) nel quale viene presentato un approccio "universale" di orientamento delle azioni dei leader efficaci. La conferma della validità di tale teoria deriva anche dal fatto che le sperimentazioni in materia sono state condotte su variegate realtà organizzative e produttive, in strutture e gruppi molto differenti tra loro, sia negli Stati Uniti che in Europa e in Asia. In altre parole, la validità della teoria proposta da Blake e Mouton prescinde dagli ambiti e da particolari ambienti culturali, ed è perciò applicabile ovunque laddove siano presenti dinamiche di relazione e di leadership.

Entrando nello specifico, il modello proposto è caratterizzato da una griglia (Managerial Grid) utile a identificare i vari stili di leadership sulla base di due parametri fondamentali di riferimento:

1. **l'orientamento del leader al risultato**, nel nostro caso inteso come ricerca dell'efficacia e dell'efficienza nel compito assegnato, secondo programmi di allenamento e di gara stabiliti e volti all'ottenimento del miglior risultato dell'atleta;
2. **l'orientamento del leader alla persona**, nel nostro caso inteso come costruzione di una relazione positiva, facilitante il miglioramento continuo e la crescita dell'atleta, la sua autorealizzazione, la sua consapevolezza e la sua autonomia in termini di maturità sportiva e motivazionale.

L'utilità di tale griglia, motivo anche della nostra trattazione, è di offrire all'allenatore in maniera semplice e immediata una chiara consapevolezza comportamentale e di orientamento del proprio ruolo, per l'acquisizione di un atteggiamento volto ad una leadership efficace e positiva.

La griglia di riferimento è composta da due scale di valutazione che vanno dall'1 al 9 per entrambi i parametri – quello orizzontale riferito all'orientamento al risultato e quello verticale riferito all'orientamento alla persona – e pertanto prevede complessivamente 81 (9×9) varianti. Nella forma semplificata della griglia da noi riportata (Fig. 2), si identificano cinque diversi stili di leadership: 1.1 – 1.9 – 9.1 – 5.5 – 9.9 ognuno caratterizzato da un primo valore di orientamento al risultato (scala orizzontale) ed un secondo valore di orientamento alla persona (scala verticale), dove in entrambi i casi “1” è la valutazione minima e “9” quella massima.

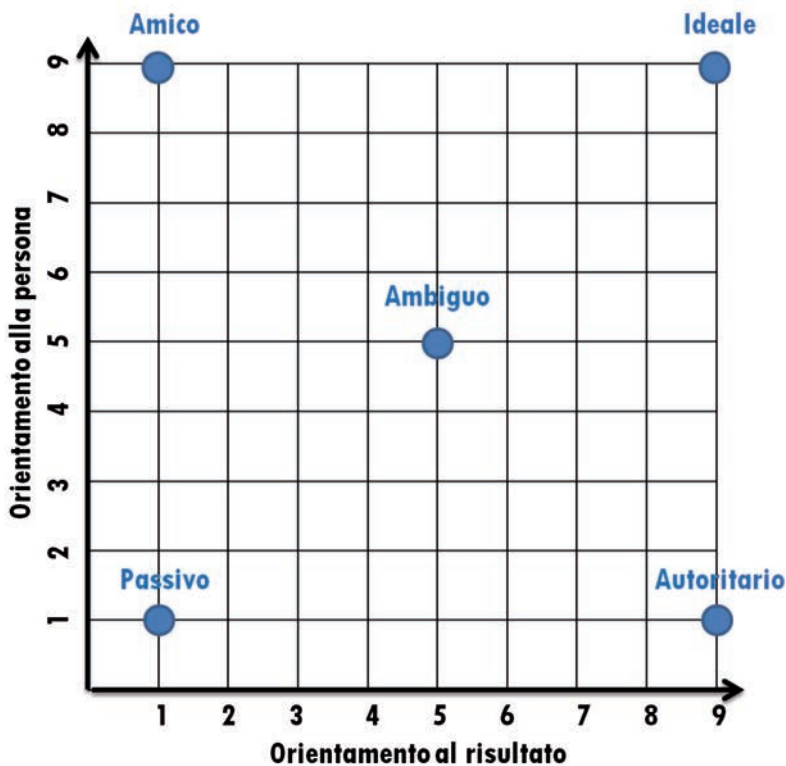


Fig. 2 - Griglia semplificata (Managerial Grid)