

Settore Tecnico della Federazione Italiana Giuoco Calcio  
Corso Master per Allenatore Professionista di Prima Categoria  
Uefa Pro

## **“Allenare comunicando”**

**Fabio Pecchia**

**Relatore: Prof. Felice Accame**

**Stagione 2011-2012**

## **INDICE**

<b>Premessa</b>	<b>pag. 3</b>
<b>Introduzione</b>	<b>pag. 4</b>
Capitolo I <b>Tipi di comunicazione</b>	<b>pag. 8</b>
Capitolo II <b>Comunicazione e motivazione</b>	<b>pag. 16</b>
Capitolo III <b>La persona al centro del processo di comunicazione</b>	<b>pag. 21</b>
Capitolo IV <b>Allenatore e (un po') psicologo</b>	<b>pag. 26</b>
Capitolo V <b>La tattica che passione</b>	<b>pag. 30</b>
Capitolo VI <b>Allenerò il Lenola e vincerò il campionato</b>	<b>pag. 33</b>
Capitolo VII <b>Altra comunicazione</b>	<b>pag. 36</b>
<b>Conclusione</b>	<b>pag. 40</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>pag. 43</b>

## PREMESSA

***"Los momentos de mi vida en los que yo he crecido tienen que ver con los fracasos; los momentos de mi vida en los que yo he empeorado, tienen que ver con el éxito. El éxito es deformante, relaja, engaña, nos vuelve peor, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos; el fracaso es todo lo contrario, es formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, nos vuelve coherentes. Si bien competimos para ganar, y trabajo de lo que trabajo porque quiero ganar cuanto compito, si no distinguiera qué es lo realmente formativo y qué es secundario, me estaría equivocando."***

***"I momenti della mia vita nei quali sono cresciuto di più sono collegati agli insuccessi; i momenti della mia vita nei quali sono peggiorato sono collegati al successo. Il successo è deformante, rilassa, inganna, ci rende peggiori, ci aiuta ad innamorarci eccessivamente di noi stessi; al contrario, l'insuccesso è formativo, ci rende stabili, ci avvicina alle nostre convinzioni, ci fa ritornare ad essere coerenti. Sia chiaro che competiamo per vincere, ed io faccio questo lavoro perché voglio vincere quando competo ma se non distinguessi quello che è realmente formativo e quello che è secondario, commetterei un errore enorme" .***

***(Marcelo Bielsa)***

## INTRODUZIONE

Per fortuna (mia e di mia moglie...) non mi capita spesso di fare sogni "calcistici"; non li facevo nemmeno quando giocavo, forse perchè la tensione della competizione mi ha sempre preso fino al midollo: eppure questa notte ho sognato che mi esoneravano!

Preveggenza? Sesto senso? Era un'evenienza che in quel momento davvero non mi aspettavo, nonostante il mio sembrava essere l'esonero più annunciato di tutti i campionati professionistici degli ultimi 20 anni; pagavo un inizio non proprio brillantissimo (per usare un eufemismo!): le prime 4 partite 4 sconfitte!

Il mio esordio da allenatore professionista non era stato proprio così come lo avevo sognato (per restare in tema onirico) anche se, a dire il vero, la prima uscita ufficiale in Coppa Italia prometteva bene: avevamo battuto il Benevento al primo turno e, in quello successivo, eravamo andati a vincere a Bergamo eliminando l'Atalanta...

Poi le 4 sconfitte consecutive avevano fatto "crollare" le mie quotazioni -ma non la mia fiducia nel mio lavoro e nella mia squadra- e, così, erano iniziate le "consultazioni" della società e del mio Ds alla ricerca di un "degno" sostituto. Pertanto, ogni settimana, un paio di miei colleghi disoccupati erano dati già per certi al mio posto. Nonostante ciò io resistevo "aggrappato" alla mia panchina così come un naufrago si aggrappa ad uno scoglio in mezzo al mare e, tutto sommato, restavo sereno e ottimista (il mio self-talk mi aiutava... dopo vi spiegherò di cosa si tratta).

Ma voglio tornare al mio sogno premonitore: mi hanno esonerato proprio quando pensavo di aver risalito la china insieme alla mia squadra; poco a poco, punto dopo punto, eravamo riusciti a restare ancora "vivi": in fondo ieri abbiamo perso al 93' e venivamo da 5 risultati utili consecutivi... ma al risveglio mi sono reso conto della triste realtà: mi hanno esonerato davvero!

Non era un sogno: era la realtà; vorrei dire ancora la triste realtà, proprio un brusco e brutto risveglio.

E allora: perché mi hanno esonerato?

Bisognerebbe chiederlo ai dirigenti!!

Io ancora non gliel'ho chiesto, né tantomeno loro me l'hanno ancora detto...

Evidentemente non erano contenti del mio lavoro e di come gestivo il gruppo.

Ma in questi mesi nel mio nuovo, e non proprio piacevole, status di "esonerato" mi sono fatto un'idea di tutto ciò che è accaduto: se in un primo momento, ho ritenuto unica responsabile del mio fallimento la società, per il modo in cui ha costruito la squadra e, soprattutto, per il modo in cui ha gestito le situazioni, adesso, con maggiore lucidità e distacco, vedo il mio esonero da una prospettiva diversa, addirittura costruttiva, in vista di una crescita personale e professionale. E allora cambierei la domanda:

“Dove ho sbagliato?”

È questo che devo chiedere a me stesso, provando a darmi una (o più) risposte.

Rapporto con la dirigenza?

Rapporto con lo staff (non era il mio, era della società)?

Rapporto con la squadra?

In linea di massima sia sul campo che nella gestione della squadra non mi rimprovero grandi cose: ho gestito le sconfitte iniziali cercando (e credo riuscendoci) di dare alla squadra quotidianamente fiducia e autostima, provando a mantenere stabile ed intatta la mia credibilità nonostante dall'esterno arrivassero messaggi contrastanti...

Potevo fare di meglio?

Senza dubbio!

Potevo e dovevo fare meglio. La prossima volta (se me ne daranno la possibilità) farò meglio e sicuramente non perderò le prime 4 partite!

Ma di una cosa sono certo: gli errori che ho commesso fuori dal campo hanno condizionato negativamente il mio lavoro sul campo. Forse ad alcuni interlocutori (e mi riferisco in particolare ai miei dirigenti: Ds o Dt o Presidente che siano) ho "comunicato" il "Pecchia allenatore" in maniera sbagliata. Non erano quelli i messaggi che volevo inviare loro, li hanno recepiti in maniera diversa da quanto era nelle mie intenzioni. Che fossero in buona fede (alcuni) o in mala fede (altri...) l'errore è stato mio!

Un errore soprattutto di comunicazione.

Ho sempre pensato (e adesso lo penso più che mai) che allenare una squadra fosse una cosa entusiasmante ma che, allo stesso tempo, fosse un lavoro con innumerevoli difficoltà, ricco di variabili impazzite. Tante volte però, durante la mia carriera da calciatore, ho ritenuto (sbagliando) che il mio allenatore del momento si stesse complicando da solo il proprio lavoro. Ma adesso, dopo l'esperienza vissuta in prima persona, posso affermare che, forse, la solitudine del ruolo, i carichi di tensione accumulati, gli svariati e

differenti interlocutori da fronteggiare, possono far venir meno, in alcuni momenti della stagione, quella necessaria lucidità nel prendere delle decisioni: decisioni che invece, dall'esterno, sembrano semplici e a volte, addirittura ovvie e scontate.

## CAPITOLO 1.

### TIPI DI COMUNICAZIONE

***"La creatività non fa a pugni con la disciplina"<sup>1</sup>***

***Johan Crujff***

**N**el corso degli anni vissuti da calciatore professionista ho visto molti compagni di squadra allenarsi in modo intenso, continuo, caparbio e conseguire scarsi risultati; al contrario, altri ragazzi con gli stessi allenamenti (magari addirittura meno caparbi) conseguire dei risultati strepitosi. Ho visto soggetti fisicamente dotati ma mentalmente deboli o emotivamente fragili non combinare assolutamente nulla e, al contrario, individui in apparenza poco dotati raggiungere livelli notevolissimi. Quanti sono i calciatori che partono benissimo e promettono ottimamente da adolescenti per poi perdersi durante la carriera e venir meno alle grandi aspettative riposte in loro?

Da queste considerazioni, derivate dalla semplice osservazione della realtà, sia pure dalla prospettiva privilegiata di chi come me ha fatto l'atleta professionista per quasi vent'anni, nascono alcune domande:

*- In che misura le componenti psicologiche incidono sulla riuscita in campo sportivo?*

---

<sup>1</sup> Crujff Johan, *"Mi piace il calcio ma non quello di oggi"* traduzione di A. C. Cappi, Sonzogno Editore, 2002.

- Sono le caratteristiche fisiche che fanno di un atleta un futuro campione o quelle psichiche, o un'armonica commistione di entrambe?

- Perché alcuni atleti pur rimanendo nello stesso contesto (società, squadra, città) rendono di più con alcuni allenatori che con altri ?

Dal mio punto di vista attuale, ovvero da allenatore, quest'ultima domanda è quella che mi ha spinto alla riflessione e all'analisi oggetto di questa tesi: evidenziare quale strumento straordinario sia la COMUNICAZIONE.

Per l'allenatore è necessario conoscere i principi che la regolano, perché deve essere consapevole che il rendimento di un atleta dipende spesso dalla comunicazione verbale (quanto e cosa gli viene detto) e da quella non verbale (come ci si comporta nei suoi confronti).

Già l'etimologia del termine comunicazione ci fa capire quanto essa sia imprescindibile e, a mio parere, indissolubilmente legata al ruolo stesso dell'allenatore; il verbo comunicare, che nel suo significato latino vuol dire "mettere in comune"<sup>2</sup>, ci riporta infatti ad un condividere con gli altri pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti.

E cosa deve fare un allenatore se non cercare di rendere una comunità ovvero far diventare una squadra dei singoli atleti? Quindi l'allenatore è (e deve essere) innanzitutto un comunicatore, inteso come colui che mette in comune, fa condividere tanti singoli egoismi e li plasma in una squadra!

Ecco perché allora mi viene da dire che allenare significa comunicare, dove per comunicazione non s'intende semplicemente

---

<sup>2</sup> Dal latino cum =con e munire=legare e ancora comunico=mettere in comune.

parlare, ma si presuppone necessariamente una relazione e quindi uno scambio.

La comunicazione umana si distingue in:

- 1) comunicazione sociale;
- 2) comunicazione interpersonale.

La comunicazione sociale, più nota come comunicazione di massa, viene realizzata da una o da poche persone ed è rivolta a molti (tv, stampa, radio, pubblicità).

La comunicazione interpersonale coinvolge due o più persone e si basa sempre su una relazione in cui ci si influenza reciprocamente, spesso senza rendersene conto.

La comunicazione interpersonale si suddivide a sua volta in:

- a) comunicazione verbale che avviene attraverso l'uso del linguaggio;
- b) comunicazione non verbale che avviene senza l'uso delle parole attraverso vari canali: mimiche facciali, sguardi, gesti, posture, andature, abbigliamento;
- c) comunicazione paraverbale che riguarda soprattutto tono, volume, ritmo ma anche pause, risate, silenzio e altre espressioni sonore come ad esempio schiarirsi la voce e giocherellare con degli oggetti.

Paul Watzlawick afferma che il primo assioma della comunicazione stabilisce che è impossibile non comunicare<sup>3</sup>.

Il processo della comunicazione consiste nell'abilità di passare facilmente dal privato al pubblico e dal pubblico al privato.

---

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, *"Pragmatica della comunicazione umana"*, Roma, Astrolabio, 1967: in tale opera, pietra miliare della psicologia, gli autori si occupano degli effetti pratici della comunicazione.

Chi parla, per esempio, compie azioni mentali e conferisce loro pubblicità, mentre chi ascolta sperimenta il processo inverso: percepisce ciò che è pubblico e gli conferisce significato passando così al privato. Che i due privati coincidano realizzando la c.d. “comunicazione perfetta” è ovviamente un'illusione<sup>4</sup> per il semplice fatto che ognuno di noi darà sempre un'interpretazione personale dettata dalla propria esperienza, dalla propria cultura, dalla propria educazione, dal proprio io.

Per quanto riguarda il nostro campo, ovvero quello dello sport professionistico, solo recentemente, purtroppo, si è capito che, oltre alla competenza sportiva, l'allenatore deve conoscere le modalità di formazione e valorizzazione dell'individuo e, di conseguenza, saper gestire e valorizzare al meglio il gruppo;

A tale scopo è quindi fondamentale saper informare (ed informarsi) e saper comunicare; visto che l'uomo non può fare a meno di comunicare tanto vale farlo bene.

Ma non basta: l'allenatore, oltre ad un'efficace comunicazione, deve avere infatti anche una spiccata capacità di ascolto che gli permetta di cogliere i *feed-back* che quotidianamente la squadra gli lancia, sia per capire in pieno ciò che gli sta comunicando sia soprattutto per verificare se la sua comunicazione è stata efficace.

Tornando alla mia recente esperienza di allenatore posso dire, con il senno del poi, che ho mancato in sensibilità quando il giorno della rifinitura un mio giocatore ha avuto una reazione sopra le righe ad una mia osservazione (il suo sguardo, la sua mimica non erano quelli abituali). Il giorno dopo in gara ha commesso un errore

---

<sup>4</sup> Tubi V., “La formazione psicologica dell'allenatore di calcio”, Società Stampa Sportiva, Roma , 65.

clamoroso facendoci prendere goal ed è stato protagonista di una prestazione decisamente sottotono.

Purtroppo non ho avuto tempo e modo di indagare successivamente perché i dirigenti mi hanno esonerato proprio dopo quella partita.

Probabilmente se avessi prestato maggiore attenzione a quella reazione, se fossi stato più sensibile e avessi indagato a fondo prima della gara, avrei potuto capire ciò che il giocatore in qualche modo mi stava comunicando; forse era un suo disagio o una sua titubanza. Certamente avrei potuto comunicare con lui e soprattutto avrei potuto ascoltare le sue parole, i suoi bisogni per aiutarlo a preparare la gara con maggiore tranquillità. Forse non avrebbe commesso quell'errore e forse io non sarei stato esonerato...ma quella è un'altra storia!

Avendo evidenziato l'importanza della comunicazione è necessario capire come attuarla; infatti, quando si comunica, bisogna tener presente ciò che si vuole comunicare e a chi e come lo si fa; ogni comunicazione risulta efficace nel momento in cui convince qualcuno, ma è anche vero che non c'è un modello di comunicazione assoluto applicabile a tutti e uguale per tutte le situazioni. Saper parlare al gruppo in ogni momento, facendo attenzione ai continui mutamenti che la squadra vive e saper variare anche lo stile comunicativo in relazione ai momenti della stagione, rappresenta il presupposto essenziale per mettere in pratica qualunque credo tattico.

Se una relazione comunicativa (come quella allenatore-squadra) si basa sul condiviso<sup>5</sup>, quante più cose si conoscono dell'interlocutore, tante più possibilità si avranno di trovare le parole giuste per farsi capire. Tuttavia tale conoscenza non deve servire a cambiare la comunicazione dell'allenatore al singolo giocatore o alla squadra a discapito dell'autenticità ma solo ad individuare il terreno su cui muoversi per stabilire un punto di contatto.

L'utilizzo dell'esplicito o dell'implicito nel linguaggio varia secondo quanto condividono gli interlocutori: dove vi sono familiarità, abitudini e cultura condivise l'implicito può e deve trovare ampia applicazione. Dove invece c'è una relazione nuova, ancora nella fase iniziale, con scarsa conoscenza reciproca, incertezza e quindi paura di non essere capiti, è necessario l'esplicito.

Ogni errore può essere fatale per un allenatore/comunicatore, soprattutto nella fase iniziale del rapporto con la squadra; adesso da buon "apprendista comunicatore" devo passare dal "privato" al "pubblico" citando un episodio della mia carriera che mi ha reso evidente quanto fosse importante comunicare in maniera corretta.

*Ricordo ancora perfettamente l'errore macroscopico di un mio ex allenatore subentrato a stagione in corso: al suo primo discorso alla squadra scelse una comunicazione verbale e non verbale basata sull'implicito; corse un rischio che si rivelò fatale.*

*Confrontando le mie considerazioni (e sensazioni) con quelle dei miei compagni si evidenziò una scarsa condivisione da parte nostra: il nuovo Mister aveva sbagliato completamente il canale comunicativo. E così la sua fu una partenza con handicap che*

---

<sup>5</sup> Accame Felice, in "La formazione psicologica dell'allenatore di calcio", di Vittorio Tubi, Società Stampa Sportiva, Roma, 2009, cap. III, pag.72.

*compromise la sua funzione di guida nei confronti del gruppo e la sua avventura con noi fu breve: qualche mese dopo, infatti, venne richiamato l'allenatore precedente.*

Quando un allenatore comunica efficacemente, accresce la sua leadership, perché crea un ordine nella "testa" dell'atleta; e quanto più la leadership aumenta tanto più facile è guidare una squadra.

La comunicazione è il mezzo principale che fa nascere un'emozione piuttosto che un'altra. Tutto dipende dalle informazioni che mente o fisico inviano al nostro cervello. In base al tipo e alla qualità delle informazioni, il nostro cervello produce infatti alcune sostanze piuttosto che altre.

Spunti interessanti al riguardo li offre la "Teoria Social - cognitiva"<sup>6</sup> dello psicologo canadese Albert Bandura secondo cui la convinzione di autoefficacia, ovvero la valutazione che la persona dà delle proprie capacità di mettere in atto determinate azioni e quindi di raggiungere determinati livelli di prestazione, è una componente fondamentale nel funzionamento della persona, sia in relazione al comportamento manifesto, che alla vita psicologica interna.<sup>7</sup>

Sembrerebbe che le persone con un forte senso di autoefficacia siano più inclini a immaginare eventi futuri positivi, sperimentino un minor numero di emozioni stressanti e siano più capaci di

---

<sup>6</sup> Punto cardine della Teoria Social – cognitiva di A. Bandura è il concetto di human agency (agenticità umana) che può essere definito come la capacità dell'individuo (e dei gruppi) di agire attivamente e trasformativamente nel contesto in cui è inserito. Tale funzione umana si traduce operativamente nella facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi.

<sup>7</sup> Bandura Albert, "Social cognitive Theory of personality" in Tubi V. "La formazione psicologica dell'allenatore di calcio", 41

organizzare le complesse abilità cognitive necessarie per far fronte ad ambienti particolarmente impegnativi.

Tra i principi cardine della comunicazione efficace vi è sicuramente quello dell'"unicità della fonte" e nel nostro microcosmo calcistico - in cui troppo spesso tutti si arrogano il diritto/dovere di parlare anche di argomenti di cui sono a digiuno- questo principio diviene ancora più importante.

La voce dell'allenatore deve essere unica e tale deve rimanere. Questo principio viene spesso disatteso soprattutto in panchina dove, tra incitamenti legittimi da parte dei compagni, interventi di collaboratori o dirigenti, si rischia con tali interferenze di inquinarla e depotenziarla<sup>8</sup>. Attentissimo al rispetto di questo principio un mio allenatore, prima di sedersi in panchina per seguire la gara, quasi come in un rituale prestabilito, si rivolgeva a tutti i presenti e nel suo classico *slang* romanesco diceva: "*Mo' non voglio senti più nessuno*".

---

<sup>8</sup> Accame F., "*Come dice il mister*" Edizioni Correre, 2007, pag. 59

## **CAPITOLO 2.**

### **COMUNICAZIONE E MOTIVAZIONE**

***"Nino capì fin dal primo momento,  
l'allenatore sembrava contento  
e allora mise il cuore dentro alle scarpe  
e corse più veloce del vento." <sup>9</sup>***  
***Francesco De Gregori***

Comunicare è anche motivare e viceversa...

*Un giorno, prima di entrare in campo per l'allenamento, l'allenatore ci chiese di rimanere nello spogliatoio; era un momento delicato della stagione e la domenica avremmo dovuto incontrare una squadra che lottava per lo scudetto. Dopo qualche minuto di attesa, tra battute e risate, da lontano ho sentito zampettare un animale (ho pensato subito ad un cane, forse perché ne ho la fobia). Ed i miei timori trovarono immediata conferma: il nostro allenatore era entrato con un Rottweiler nello spogliatoio e, senza profferire parola, lasciò che l'animale ringhiasse (anche abbastanza arrabbiato!) per qualche attimo verso di noi. Il suo messaggio era chiaro: la domenica avremmo dovuto avere lo stesso atteggiamento del nostro ospite; scendemmo in campo e iniziammo l'allenamento".*

Se devo essere sincero personalmente non la presi molto bene... più che la "rabbia del cane" la situazione sottolineò la mia "paura

---

<sup>9</sup> De Gregori F., "La leva calcistica della classe 1968"/Centocinquanta stelle, RCA Italiana, 1982.

del cane", ed è per questo che io in ogni caso al cane avrei preferito la mitica frase di V. Boskov : *"Dai! Dai! testa fredda cuore caldo!"*

Nello sport le motivazioni di un atleta possono fare la differenza fra raggiungere o mancare gli obiettivi di performance stabiliti.

In psicologia esistono varie classificazioni delle motivazioni; la distinzione classica tra Motivazione Intrinseca e Motivazione Estrinseca mi sembra molto appropriata per qualificare l'atteggiamento mentale dell'atleta nell'esecuzione della prestazione sportiva.

Un atleta con una forte motivazione intrinseca gioca per il puro piacere di farlo, il divertimento diventa il motore della sua partecipazione agonistica e il senso della fatica appare ridotto.

La motivazione estrinseca invece caratterizza gli atleti che nello sport cercano soprattutto riconoscimenti esterni, attraverso rinforzi positivi o negativi (premi o punizioni).<sup>10</sup>

Un'altra classificazione possibile sui tipi di motivazioni riguarda il cosiddetto Orientamento al Compito e Orientamento al Sé:

-un atleta orientato al compito desidera confrontarsi con se stesso e ricava piacere dall'apprendere nuove abilità, constatando i suoi miglioramenti.

- un atleta orientato al sé, al contrario, cerca di dimostrare la propria capacità principalmente attraverso il confronto con gli altri, si sentirà perciò realizzato solo quando tale confronto gli sarà favorevole. Sarà quindi indifferente alla possibilità di migliorarsi, ma sarà motivato dal desiderio di magnificare il proprio ego.

---

<sup>10</sup> In psicologia si intende rinforzo tutto ciò che aumenta la probabilità che un comportamento si ripeta-. Questi rinforzi possono essere per esempio la fama, il denaro, la vittoria.

Alcune ricerche hanno confermato una relazione positiva fra orientamento al compito e motivazione intrinseca; soggetti con entrambe queste caratteristiche sono definiti in psicologia a “*Controllo Interno*”; si tratta di persone che interpretano gli eventi come prodotto del proprio comportamento.

Mentre quelli che fanno dipendere gli eventi da altri fattori (fortuna, fato ecc.) sono definite a “*Controllo Esterno*”.

Al di là di queste classificazioni è indubbio che la comunicazione, sia con se stesso che con gli altri, deve essere certa, dettagliata e diretta.

La comunicazione **certa** si ottiene utilizzando i verbi al modo imperativo; quella **dettagliata** ha lo scopo di dare a noi stessi e agli altri informazioni precise, dettagliate perché la mente di ognuno di noi ha bisogno di elementi precisi per poterli realizzare e quella **diretta** serve a comunicare con immediatezza a noi stessi e agli altri l'obiettivo perseguito, il desiderio da realizzare e si ottiene utilizzando espressioni quali "Voglio questa cosa": “E' così! punto e basta”.

L' indecisione, il dubbio, la paura di non farcela, l'incertezza e la poca chiarezza sono i principali ostacoli per le nostre performance. Infatti l'indecisione dei messaggi che diamo a noi stessi e agli altri depotenzia la possibilità di esprimerci e di fare esprimere gli altri al meglio.

Solo grazie alla mia determinazione potrò condizionare la determinazione degli altri.

La determinazione e la convinzione dell'allenatore si trasmette "quasi per osmosi" ai suoi calciatori; a volte tale convinzione (ovviamente orientata all'ottimismo) sembra rasentare la pazzia ma

è proprio quando "l'impossibile diventa possibile" che nasce la forza per superare i nostri limiti. Per questo non potrò mai dimenticare una straordinaria notte allo Stadio S. Paolo di Napoli: ormai sono passati tanti anni ma sento ancora il brivido della folla sulla mia pelle e l'emozione di aver vissuto quel giorno una serata speciale:

*"Era una partita in notturna contro la squadra di Zeman; il primo tempo si concluse con noi sotto di due reti e "soddisfatti" del risultato, il passivo, infatti, poteva essere molto più pesante: avevamo preso una "bambola" mai vista. Nel lungo (che in quel momento mi sembrava lunghissimo) sottopassaggio che dal campo ci conduceva negli spogliatoi continuavo a pensare alle numerose occasioni da gol degli avversari e soprattutto mi facevo tante domande (self-talk): "come facciamo ad arginare 'sta squadra?"; "il taglio dell'esterno chi lo assorbe?"; "chi prende la mezzala che si inserisce?"; "per quanto tempo dobbiamo correre dietro a questi assatanati?". Certamente nella mia testa si erano create delle rappresentazioni negative, ma sfido chiunque in un tourbillon del genere a pensare positivo. Nel frattempo ero finalmente arrivato nello spogliatoio: mi sedetti sconsolato al mio posto e guardai il resto della squadra: teste basse e nessuno che provava ad aprire bocca un po' per rabbia, un po' per delusione ma, soprattutto, perché avevamo bisogno di recuperare fiato, eravamo in apnea. Dopo aver bevuto un bicchiere di tè caldo entrò il mister e pensai: "ora ci massacra" e invece, senza dare alcuna indicazione tecnico/tattica, ci disse: "dai dai giovanotti, adesso torniamo su e vinciamo 3 a 2!!" " Sicuro! Sicuro!". Dire che aveva sorpreso l'intero spogliatoio mi sembra riduttivo. Eppure l'effetto su tutti noi fu*

*immediato e straordinario; già il viaggio di ritorno verso il campo fu completamente diverso, quel sottopassaggio che solo 15 minuti prima mi era sembrato infinito adesso mi sembrava molto più corto, tanta era la mia voglia di riprendere subito la partita. Ma nella testa mi frullava un solo pensiero: "il mio mister è un pazzo? o un mago?"...*

*La gara iniziò in maniera diversa: agevolati anche da un leggero calo di tensione degli uomini di Zeman, accorciammo subito le distanze. Più passava il tempo e più cresceva la convinzione di poter recuperare la partita. E anche dopo aver pareggiato il nostro atteggiamento non cambiò, non arretrammo di un metro, eppure dopo un primo tempo del genere aver pareggiato quella partita poteva essere considerato già un grande risultato; ma il mister ci aveva detto che avremmo vinto 3 a 2 e quindi avanti con coraggio a cercare la vittoria. Il vento evidentemente era cambiato, ma a dare forza alla nostra spinta, oltre al calore di un San Paolo infuocato ed entusiasta, c'era appunto la possibilità di materializzare la "profezia" del nostro istrionico tecnico. Fu così che negli ultimissimi minuti vincemmo quell'incredibile partita. Proprio come aveva "previsto" il nostro allenatore/comunicatore, quella notte, sicuramente, anche un po' "Stregone".*

## CAPITOLO 3

### LA PERSONA AL CENTRO DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE: CARL ROGERS

#### **" Conosci Te stesso "**

#### **Iscrizione sul Tempio dell' Oracolo di Delfi <sup>11</sup>**

In ogni ambiente lavorativo (e ovviamente anche in una squadra di calcio) il rispetto della persona è fondamentale per creare un rapporto solido ed efficiente; è la Psicologia Umanistica, corrente psicologica in grande espansione, a evidenziare l'importanza delle risorse e delle potenzialità insite in ogni individuo.

Questo approccio metodologico mi ha assolutamente affascinato, ed è per questo che da qualche tempo tra le persone con le quali vorrei avere un colloquio (o una conoscenza) più approfondito non ci sono più solo allenatori come Guardiola o Wenger ma c'è anche colui che ha profondamente inciso sull'impostazione di questa Tesi: mi verrebbe quasi da dire il mio "amico" Carl Rogers<sup>12</sup>.

Il suo è, appunto, un approccio psicologico centrato sulla Persona basato su una concezione positiva dell' individuo e parte dal

---

<sup>11</sup> L'esortazione "Conosci te stesso" è un motto greco iscritto sul tempio dell'Oracolo di Delfi che riassume ottimamente l'insegnamento di Socrate in quanto esortazione a trovare la verità dentro di sé e non nel mondo delle apparenze.

<sup>12</sup> Carl R. Rogers (Chicago 1902-1987), fondatore del movimento di psicologia umanistica ha rivoluzionato il modo di concepire le relazioni umane e la psicologia stessa ponendo al centro della relazione psicoterapica la persona.

presupposto che ognuno abbia valore e capacità di autodeterminazione.

Per Carl Rogers, quindi, la persona possiede le capacità per autocomprendersi, modificare e migliorare il proprio comportamento, ma per facilitare questo compito è necessario crearle intorno un clima di atteggiamenti per così dire "facilitanti"<sup>13</sup>. Questo clima può essere generato dalla presenza di tre condizioni che sono, in definitiva, i punti cardini della teoria rogersiana:

- a) Accettazione incondizionata.
- b) Autenticità.
- c) Comprensione empatica.

Per **Accettazione incondizionata** si intende un atteggiamento rivolto alla considerazione positiva dell'altro in quanto persona, al di là di ogni distinzione di razza, cultura, condizione sociale.

Per **Autenticità**, si intende anche genuinità, realtà, trasparenza, coerenza: un allenatore per essere credibile deve agire coerentemente con i propri principi.

**Comprensione empatica** significa porsi su un livello di ascolto (appunto) empatico e cioè avere la capacità di comprendere l'altro con attenzione sensibile al suo mondo interiore ma rimanendo se stessi; vuol dire, cioè, cercare di entrare nel mondo dell'altro cogliendo il significato dei suoi messaggi attraverso un ascolto attento e rispettoso dei suoi bisogni e sentimenti. Purtroppo, troppo spesso, impropriamente si ritiene che questo modo di gestione possa sminuire l'autorità, o l'attitudine al comando dell'allenatore.

---

<sup>13</sup> Rogers Carl R , "Un modo di essere, Firenze, Psycho, 1983

Peggio ancora accade quando l'empatia viene confusa con la permissività o con il "buonismo."<sup>14</sup>

Personalmente ho sempre voglia di crescere e di migliorare: più conosco cose nuove, più mi rendo conto di sapere poco (cerco di ispirare il mio percorso formativo al socratico "sapere di non sapere"... ) ma sono fortemente convinto di voler continuare su questa strada: prima del calciatore per me viene, e verrà sempre, la persona!

In psicoanalisi l'empatia è considerata da molti autori come uno dei più potenti strumenti di cambiamento della persona: sono convinto che l'allenatore possa incidere molto sulla crescita umana e professionale anche dei calciatori maturi; ma allo stesso tempo ritengo che, in alcuni momenti, l'allenatore debba sapersi affidare ai suoi calciatori ed avere il coraggio e la consapevolezza di mettere nelle loro mani (o meglio nei loro piedi) la propria carriera. Mi è piaciuto tanto un passaggio contenuto in un'intervista ad Arsène Wenger e, per questo, voglio citarlo in maniera integrale: ***"Persino oggi la cosa più difficile per me è dire: " okay, ragazzi, credo in voi, la mia carriera è nelle vostre mani", e dirlo sinceramente" rivela Wenger. "Ma devi farlo. Devi avere piena fiducia nei tuoi giocatori, perché se non hai fiducia in loro se ne accorgono e le prestazioni calano. Aver fiducia vuol dire essere ottimista, essere convinto che raggiungeranno tutti i loro obiettivi. Ma è difficile, perché alla fine la tua carriera, il tuo pane quotidiano, tutto quello che hai costruito con il duro lavoro è nelle loro mani " continua Wenger " Ho visto alcuni allenatori eccezionali***

---

<sup>14</sup> E' quello che mi è successo quando allenavo il Gubbio perché i dirigenti pensavano che io fossi troppo buono!!! forse è uno dei motivi per cui mi hanno esonerato.

***fallire per questa precisa ragione" aggiunge. " Non riuscivano a riporre completa fiducia nei giocatori. E i giocatori se ne rendevano conto."***<sup>15</sup>

Proprio ad una situazione di questo tipo è legata la svolta decisiva nella mia carriera da calciatore:

*Ero un ragazzo di poco più di vent'anni, con più capelli che muscoli ma con una determinazione smisurata che mi aveva portato ad andare via da casa ad appena dodici anni. Ero arrivato al Napoli, dopo un discreto campionato di C con l'Avellino, ma mai avrei potuto immaginare che l'allenatore del Napoli, dopo solo poche giornate di campionato, riponesse in me tutta la sua fiducia facendomi diventare un titolare inamovibile e, di fatto, un calciatore di serie A!*

*Eravamo alla vigilia della terza giornata di campionato, le prime due partite le avevamo perse e quel campionato non prometteva niente di buono per la nostra squadra; alla ripresa degli allenamenti, l'allenatore raduna al centro del campo i tre calciatori più giovani della squadra: Fabio Cannavaro Giovanni Bia ed il sottoscritto per parlare con noi.*

*Era una mattina di settembre ed il Sole al centro "Paradiso" di Soccavo scottava come se fossimo su una "spiaggia caraibica"; il mister parlava con un tono pacato ma deciso ed emanava un buon profumo di sigaro toscano che mi sembrava desse un buon sapore a tutto l'ambiente che lo circondava; non riuscivo a vederlo bene in viso perché era con le spalle al sole ed io ero praticamente accecato dai bagliori (o forse era solo l'emozione del momento che*

---

<sup>15</sup> Vialli Gianluca, Marcotti Gabriele, "The Italian Job. Tra Italia e Inghilterra, viaggio al cuore di due grandi culture calcistiche, Mondadori, 2008"

*mi offuscava la vista). Ne scorgevo solo la zazzera brizzolata resa lucente dal sole alle sue spalle, ma la sua voce e le sue parole mi sono rimaste così impresse che ancora oggi le sento rimbombare nelle orecchie e nel cuore. Con serena fermezza ci disse: "ragazzi ora tocca a voi, conoscete il momento, datevi da fare ma sappiate semplicemente che io ho grande fiducia in voi !!!!!" in quel preciso momento incrociai il suo sguardo e lessi chiaramente nei suoi occhi la voglia di giocarsi le sue probabilmente ultime carte come allenatore del Napoli affidandosi a tre giovani come noi.*

*Le sue parole, la sua mimica, il suo sguardo mi diedero una carica impressionante per affrontare sul campo tutti i "mostri sacri" di quel tempo. Credo che non lo deludemmo e, da quel momento, mi sentii pronto per affrontare qualunque sfida calcistica.*

## CAPITOLO 4.

### ALLENATORE E (UN PO') PSICOLOGO

**" Il sincero affetto è il germe dell'empatia, il suo terreno sono le abilità di comunicazione e soprattutto di ascolto, il suo sole è l'aiutare".**

**R. Martens**

Conosciamo il significato di "S2" e "S4"<sup>16</sup>, sappiamo cos'è la "VAM"<sup>17</sup>, conosciamo il tempo di smaltimento dell'acido lattico<sup>18</sup> e quello per recuperare completamente il glicogeno muscolare dopo una gara.<sup>19</sup>

Per non parlare poi di tattica: siamo pronti a strutturare una difesa con due o tre centrali difensivi, studiamo gli appoggi dei piedi dei calciatori (soprattutto quelli dei difensori), distinguiamo un taglio da

---

<sup>16</sup> Ferretti F. e vari, *"L'allenamento fisico nel calcio. Concetti e principi metodologici"* Edizioni Correre, 2010, pagg. 41 e ss. Con S2 si indica la soglia aerobica che è il punto in cui si passa dal metabolismo esclusivamente aerobico a quello parzialmente anaerobico ed è convenzionalmente identificata in corrispondenza di una concentrazione ematica di acido lattico di 2 mM.. Con S4 si indica la soglia anaerobica che identifica un'intensità di esercizio al di sopra della quale la lattacidemia supera le 4 mM.

<sup>17</sup> Ferretti F., *ibidem*, 44. La definizione della VAM presuppone il concetto di VO<sub>2</sub> max che esprime la massima quantità di energia derivabile dai processi ossidativi aerobici nell'unità di tempo. La VAM è la minima velocità alla quale viene raggiunto il massimo consumo di ossigeno durante un esercizio a carichi crescenti.

<sup>18</sup> Ferretti F., *ibidem*, pag. 40. una concentrazione massima di lattato di 10mM viene smaltita in 45 minuti seguendo il metodo del "ti-mezzi".

<sup>19</sup> Si ritiene che per il reintegro del glicogeno muscolare siano necessarie 72 ore.

un filtrante<sup>20</sup> e ci imbattiamo in accese discussioni su come bisogna difendere un “uno-due” avversario.

Ma come funziona la mente di un atleta? Come si allena la mente? Su questi argomenti sappiamo ancora troppo poco e soprattutto riserviamo loro poca attenzione. Se è vero che l'allenamento mentale è più un'attività individuale, che riguarda il calciatore come singolo, penso sia altrettanto vero che l'allenatore abbia un ruolo fondamentale nel creare intorno all'individuo le condizioni giuste per potersi esprimere al meglio. L'atleta infatti deve essere consapevole, riconoscere le caratteristiche individuali del proprio stato di attivazione ottimale e soprattutto deve essere stimolato ad utilizzare le tecniche di base che lo aiutano a controllare e modulare il proprio Arousal.<sup>21</sup>

Le tecniche più utilizzate sono:

a) **routine pre-gara:** una corretta ed efficace routine aiuta l'atleta a rivolgere la propria attenzione alle situazioni strettamente collegate alla gara, senza farsi distrarre prima e durante la gara e migliora la fiducia .

b) **imagery:** le tecniche di visualizzazione rappresentano una delle strategie di Mental Training più frequentemente usate dagli atleti. Ogni atleta è come se giocasse la stessa partita 3 volte: una il giorno prima della gara immaginandosi quello che gli piacerebbe fare (per es. un gol); poi c'è quella reale ed infine quella della sera

---

<sup>20</sup> Il taglio è lo smarcamento dell'attaccante passando davanti a difensore; il filtrante invece è lo smarcamento passando alle spalle del difensore. (Definizioni tratte dalle lezioni tenute da Mister Renzo Ulivieri nel corso del Master 2010-2011).

<sup>21</sup> L'Arousal viene definito come uno stato di attivazione fisio-psicologica dell'organismo, una risposta dell'organismo agli stimoli in entrata per preparare i processi percettivi; V. Tubi, ibidem, 86.

successiva alla gara in cui emerge cosa avrebbe voluto fare durante la partita reale.

c) **self-talk**: dialogo interno che ognuno di noi ha con se stesso e che rappresenta un'altra abilità mentale frequentemente utilizzata nei programmi di preparazione mentale: la sua efficacia è stata dimostrata nel favorire l'apprendimento di abilità, la correzione di errori e atteggiamenti errati, il controllo dell'attenzione ed il miglioramento della fiducia.

Un altro metodo ampiamente utilizzato è quello dell'ascolto della musica, dove il genere cambia da soggetto a soggetto, (ricordo a Manchester, nello spogliatoio dell' Old Trafford prima di una partita decisiva per la qualificazione al turno successivo di Champions, io ascoltavo Pino Daniele con le cuffie e nello stesso tempo riuscivo a sentire Davids che ascoltava "a palla" la colonna sonora di Rocky!). E' evidente che anche con questa tecnica ognuno ricerca il livello ottimale di attivazione fisica e mentale; "non esiste un unico livello ottimale per tutti gli atleti in quanto esso è strettamente personale".<sup>22</sup>

Il Professore finlandese Yuri L. Hanin propone una teoria della relazione tra ansia e prestazione denominata IZOF (Individual Zone of Optimal Functioning) secondo cui ogni atleta ha la sua zona ottimale di ansia e attivazione emotiva in cui riesce a realizzare prestazioni ottimali.

---

<sup>22</sup> Hanin Y. L. come citato da V. Tubi, ibidem 93.

Il raggiungimento e il mantenimento di IZOF<sup>23</sup> dipende da numerosi fattori personali, sociali, atletici e situazionali che l'allenatore deve conoscere se vuole cercare di ottenere il massimo dai propri atleti. Oltre alle conoscenze "specifiche", nella comunicazione verbale è molto importante fare attenzione a come si danno i "comandi"; le modalità con cui si parla alla squadra o al singolo calciatore possono incidere sull' effettivo messaggio che poi viene recepito; bisogna dare istruzioni più positive che negative, non è corretto dire ad esempio: "è di spalle **non** fare il fallo" oppure "mi raccomando, **non** sbagliare la...". Indicazioni di questo tipo forniscono al calciatore l'immagine di ciò che **non** deve fare, facendo sì che queste situazioni, anziché allontanarsi, vengano tenute ben vive nella sua mente.

A volte alcuni errori si commettono proprio per questo motivo: il cervello non riconosce la parola "**non**" e quindi nella testa dell'atleta si crea un'immagine diversa da quella che l'allenatore voleva comunicare.

Significativa è una situazione molto particolare che mi sono trovato a vivere verso la fine della mia carriera: per ben 5 partite di fila subivamo gol appena iniziava il secondo tempo!

*Fu così che, puntualmente, prima di rientrare in campo la comunicazione del tecnico e quella tra di noi era sempre la stessa: "Mi raccomando non prendiamo gol" o "sveglia ragazzi non prendiamo gol" e così via e, comunque, ponendo l'attenzione su cose negative. Non sono riuscito mai a trovare una spiegazione*

---

<sup>23</sup> Per IZOF si intende il modello delle zone individuali di funzionamento ottimale; è un modello diverso per ogni atleta in cui la prestazione "ottimale" è garantita da uno stato "ottimale" caratterizzato da condizioni interne "ottimali", coinvolgimento ottimale dell'atleta e possibilità di accedere e usare le risorse più adatte al compito.

*logica a questo episodio così particolare, anzi ho sempre pensato che fosse una semplice coincidenza. Ma ci fu un momento in cui quella situazione strana stava diventando qualcosa di più di un "complesso" ormai era una vera e propria "ossessione" anche e, soprattutto, per il nostro allenatore che, al colmo dello sconforto, iniziò a provare le più svariate soluzioni come ad esempio farci rientrare in campo molto tempo prima, oppure rimanere nello spogliatoio stando in piedi ed altre cose del genere...ma noi continuavamo a prendere puntualmente gol ad inizio secondo tempo!! Come finì questo tormento? Smettemmo di subire gol quando non ne parlammo più!*

Sono sicuro che, da adesso in poi, quando preparerò una partita già dal primo giorno della settimana, parlando alla squadra, farò grande attenzione a dare istruzioni più positive che negative e, pertanto, al mio difensore centrale che affronta un attaccante forte fisicamente e molto bravo di testa con la sua squadra che puntualmente lo cerca per andare sulla spazzata, invece di rimarcare "non andare a duello" gli ripeterò "lascialo saltare e mantieni la linea difensiva"; oppure, affrontando una squadra disposta con il 4.3.1.2 contro il nostro 4.2.3.1, per attuare la mia idea di calcio che è di giocare sempre dal basso al portiere gli dirò: "la prima uscita è sui terzini" anziché "non giocare con i difensori centrali".

## CAPITOLO 5.

### LA TATTICA? CHE PASSIONE!

***"La pressione si deve esercitare sul pallone non sul giocatore".***

***Johan Crujff<sup>24</sup>***

Ormai ci siamo!

*" Siamo giunti al momento essenziale, meraviglioso, quello che dà un senso al lavoro di tutta una settimana; quello che finalmente ci fa salire l'adrenalina al massimo e ci porta ad esprimere quello che siamo veramente ovvero "animali da competizione": la Partita!*

*Stasera affrontiamo la squadra che in questo momento gioca il miglior calcio della serie B: siete pronti ?*

*Certo che siamo pronti giovani!!*

*I nostri avversari giocano con un 4.3.1.2 e la loro forza è nella zona centrale del campo lì dove hanno densità e qualità: ma noi ci siamo preparati bene e sappiamo cosa fare e come arginarli...ma, soprattutto, come fargli male.*

*Il nostro punto di riferimento come sempre deve essere la palla;*

*E, come vi ho sempre detto, quando la palla è dell'avversario tutti lavoriamo per andarcela a prendere, ma quando è nostra tutti pronti per andargli a far male, quindi:*

---

<sup>24</sup> Crujff Johan, ex calciatore ed allenatore olandese dispensa delle vere perle di saggezza calcistica tant'è che molte delle sue frasi vengono spesso riprese e usate come citazioni

*portiere, quando recuperi palla la prima giocata è sul terzino; difesa aperta, dobbiamo arrivare prima possibile sui terzini che devono essere sempre molto larghi ed alzarsi solo quando ricevono palla (per non togliersi spazio e tempo), quasi sempre saranno pressati dalle mezzali che arriveranno con un tempo che ci permetterà di trovare le nostre giocate. Terzini sempre in sovrapposizione pronti a creare superiorità numerica.*

*Quando non c'è la possibilità di manovrare e siamo bassi cerchiamo di attaccare lo spazio che si crea alle loro spalle soprattutto nella zona del loro terzino sinistro (spesso fuori posizione). Questo spazio a turno lo attaccano la prima punta ed il trequartista. Appena si conclude l'azione, voglio subito un uomo in zona centrale uno a dx ed uno a sx, non mi importa chi: poi appena sarà possibile ritornate nelle vostre posizioni. Dobbiamo costringerli a giocare lungo, la loro azione non deve iniziare mai dal basso.*

*Ed ora, siamo pronti per andare a prenderci 'sti 3 punti: forza ragazzi!!*

*Inizia la partita: divertitevi!*

## **CAPITOLO 6.**

### **ALLENERÒ IL LENOLA E VINCERÒ IL CAMPIONATO**

***"Il calcio è sempre lo stesso, il campo ha sempre le stesse misure e la preparazione è sempre la stessa"***

***Zdenek Zeman***

Dura la vita dell'allenatore...lo so!

Eppure non rimpiango il mio tempo da calciatore: tutt'altro !!

Anzi, a volte, mi sembra quasi che quei vent' anni (da calciatore) abbiano rappresentato per me solo una sorta di "preparazione" per portarmi ad essere quello che ho sempre sognato di essere: Allenatore di una squadra di calcio.

Nonostante questo Master bellissimo (comunico con il Settore Tecnico e provo con una "captatio benevolentiae") forse quest'anno non mi chiameranno su una panchina di un Club professionistico, ma se così sarà non me ne farò un grande cruccio; la magia del calcio è anche questa: il gioco, le sue regole, il numero dei calciatori, le misure del campo e delle porte sono sempre uguali dalla serie A alla terza categoria.

Vuol dire che inizierò dal basso: magari dalla squadra del mio paese, il Lenola, moderno figliol prodigo, e adesso sì che devo dimostrare quello che valgo: se lo valgo!

Così voglio portarmi avanti col lavoro e preparare già da adesso il mio "discorso di insediamento" e, comunicando, dividerlo con Voi...

In ogni caso di una cosa sono sicuro:

*"Giovani, quest'anno voglio vincere il campionato...fosse anche quello di terza categoria!*

*Il sapore della vittoria sarà il nostro vero carburante.*

*È ovvio che nel calcio ci sono due fasi di gioco, quella di possesso e quella di non possesso; la palla o è nostra o è dell'avversario. Quando ce l'abbiamo noi dobbiamo gestirla e non perderla facilmente, gli avversari devono far fatica a recuperarla; quando la perdiamo, chi la perde o il più vicino va in pressione feroce sul portatore e gli altri vanno sugli appoggi. Se però non siamo messi bene (nel senso che non ci sono le distanze opportune) dobbiamo recuperare le posizioni e ritornare a 3000 all'ora sotto la linea della palla.*

*Predisposizione mentale da parte di tutti a partecipare alle due fasi. Su questa base costruiremo il nostro progetto tattico di squadra.*

*Voglio giocare con un 4.2.3.1 perché è un modulo propositivo (fase possesso), copre bene il campo e puoi affrontare qualsiasi modulo senza fare grossi cambiamenti (fase di non possesso).*

*Il portiere non deve essere un corpo estraneo alla squadra, può essere il primo regista e nella fase di non possesso la sua posizione si deve integrare con quella della linea difensiva; deve essere abile e pronto a leggere la situazione appena recupera palla, per giocare velocemente con il compagno libero e non dare il tempo agli avversari di risistemarsi.*

*Se la squadra avversaria è sistemata, sono tutti sotto la linea della palla, di volta in volta studieremo le uscite basse in base alla loro disposizione (per esempio se affrontiamo un 3.5.2. le nostre uscite le faremo sui terzini, se affrontiamo un 4.3.3. i nostri due difensori centrali devono lavorare per mettere in mezzo a loro punta centralecc).*

*Se vengono molto alti a pressarci inevitabilmente si creerà spazio alle loro spalle e così giocheremo lungo indirizzando la palla in una zona prestabilita.*

*Obiettivo è creare superiorità con gestione della palla, e ricerca della profondità ; grande personalità e convinzione di giocare la palla dal basso utilizzando anche il portiere.*

*Dai terzini (mi piace continuare a chiamarli così...) voglio grande partecipazione alla fase offensiva*

*Voler giocare sempre la palla, ma cambiando alcune combinazioni in relazione al tipo di disposizione degli avversari.*

*Voglio vincere giocando, cercando di imporre sempre il nostro gioco; è il massimo vedere la mia squadra giocare con disinvoltura e personalità, su ogni campo e contro chiunque avversario.*

## CAPITOLO 7

### ALTRA COMUNICAZIONE

***"Chi sa solo di calcio non sa niente di calcio"***

***Josè Mourinho<sup>25</sup>***

Parlare con la squadra e con la stampa: due modi differenti di comunicare. Con la squadra non bisogna mai venir meno al principio dell'autenticità: mostrarsi vero, senza veli, con le proprie qualità, con pregi e difetti sono sicuro che renda di più e fa sì che la trasmissione del messaggio risulti più convincente.

Un episodio vissuto nei miei primi anni della carriera mi ha lasciato il segno: "dopo tre mesi di lavoro venne esonerato il nostro allenatore; questo esonero fu vissuto da tutti noi calciatori quasi come una liberazione; lo spogliatoio non lo apprezzava molto dal punto di vista umano e, certamente, il nostro mister non era il massimo nelle relazioni interpersonali. Ma il giorno dopo la comunicazione dell'esonero accadde qualcosa che, all'improvviso, mutò del tutto il "nostro sentire" nei confronti dell'ormai nostro ex allenatore: come accade quasi sempre, il mister venne a salutarci e tutto quello che di lui avevamo pensato fino al quel momento ci sembrò di colpo superato; si mostrò con la sua vera natura e se, fino a quel momento, il suo atteggiamento da "duro" e da "uomo che non deve chiedere mai" ci aveva infastidito, mostrandosi

---

<sup>25</sup> Modeo Sandro, *"L'alieno Mourinho. Chi sa solo di calcio non sa niente di calcio"*, Isbn Edizioni, 2010.

adesso con la sua fragilità (che per contrasto ci appariva ancor più eclatante), riuscì in un sol colpo a conquistare tutti noi! Addirittura appena terminò di parlare qualcuno, realmente e sinceramente dispiaciuto, disse: "ma non poteva essere così sin dall'inizio, sicuramente avremmo avuto anche qualche punto in più" e magari non lo avrebbero esonerato; anche io dividevo in pieno quel pensiero espresso a voce alta."

Con la stampa ovviamente l'approccio deve essere diverso anche se l'obiettivo rimane sempre lo stesso: risultare convincente.

Bisogna fare come gli attori dell'antica Grecia che, nelle rappresentazioni delle tragedie, indossavano una maschera: sia per amplificare la loro voce e farsi udire anche dagli spettatori più lontani ma, soprattutto, per assumere le sembianze del personaggio che di volta in volta interpretavano. Davanti alle telecamere e con i mass media in genere, l'allenatore deve recitare un ruolo e, una volta deciso cosa non vuol dire, poi può dire tutto...

Negli ultimi anni il modo di comunicare dell'allenatore è cambiato molto anche come conseguenza del salto di qualità che la figura del calciatore ha avuto; ma il vero e più profondo cambiamento che ha influito in maniera determinante l'ha generato la televisione. Essa ormai ha assunto nel mondo del calcio un ruolo da protagonista assoluto ed incontrastato: finanche la sacralità dello spogliatoio è stata violata...

Sul campo un allenatore è continuamente sotto il controllo delle telecamere pronte a riprendere una smorfia, un gesto di disapprovazione per una giocata di un suo giocatore o per un intervento arbitrale, ed anche a leggere il labiale per capire cosa stia dicendo in quel momento; anche dopo una bruttissima

prestazione, dopo il triplice fischio finale, c'è un cronista a bordo campo pronto a strapparti una battuta: e lì mostrarsi tranquillo, sereno, lucido diventa veramente un'impresa.

Anche durante la gara l'allenatore deve comunicare con vari interlocutori (squadra, arbitro, stampa, pubblico, dirigenti) ed è un'opportunità che deve sfruttare al meglio. In questa situazione la comunicazione verbale ha un'efficacia limitata per difficoltà oggettive (ambiente, rumori di fondo, distanza, etc.) e può riguardare solo i giocatori più vicini alla panchina ed il quarto uomo; pertanto assume un ruolo principale la comunicazione non verbale (comportamentale).

Da calciatore mi è capitato di avere allenatori che trasmettevano dei messaggi anche solo alzandosi dalla panchina (abituamente infatti erano seduti), oppure al contrario rimanendo seduti per qualche minuto (erano perennemente in piedi e in movimento davanti la panchina) oppure con gesti provocatori (uno di loro durante una partita in cui il nostro approccio non fu dei migliori si tolse il cappotto e lo scagliò contro la panchina).

Lanciare messaggi alla squadra non solo con gesti ma anche con tecniche particolari: un altro allenatore che ho avuto era molto abile in questo e, soprattutto quando l'inizio di gara non era brillante, faceva alzare subito qualcuno della panchina per riscaldarsi già durante il primo tempo, come per minacciare un cambio repentino già prima della fine del primo tempo.

Mi sembra opportuno concludere con una frase che è, allo stesso tempo, un monito ed uno stimolo : "**la credenza che la realtà che**

***ognuno vede sia l'unica realtà è la più pericolosa di tutte le illusioni.***<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Watzwalick P., *“La realtà della realtà”*, Roma, Astrolabio, 1976.

## CONCLUSIONE

***"La herramienta más educativa que yo he tenido ha sido a través del deporte. Allí he aprendido a aceptar la derrota, que otro es mejor, a levantarme después de no haber hecho bien las cosas, esforzarme para hacerlo mejor..."***

***"Lo strumento (l'insegnamento) più educativo che ho ricevuto è stato attraverso lo sport. Ho appreso ad accettare la sconfitta, che un altro è stato migliore, a rialzarmi dopo non aver fatto bene le cose, a sforzarmi per farlo meglio..."***

***Josep Guardiola***

Perché questa tesi?

Perché questo è il momento di approfondire un argomento che mi ha suscitato particolare interesse. Ripercorrendo la mia carriera da calciatore e apprestandomi adesso ad iniziare quella di allenatore penso che si sappia tanto di tattica, di tecnica e di preparazione fisica ma poco di come funziona la testa di un atleta.

Si dà sempre priorità ai "muscoli sul cervello" ma se noi allenatori riuscissimo ad "entrare nella testa" dei nostri calciatori potremmo avere grossi vantaggi nell'applicare qualunque modulo perché riusciremmo a farlo recepire in modo ideale.

Ho la convinzione che la scelta di una giusta comunicazione possa dare quel "quid pluris" per vincere (intendo raggiungimento dell'obiettivo), aiutando il calciatore a sfruttare tutte le risorse che

ha dentro di sé. Per vincere, infatti, non è detto che bisogna avere una differenza di valore notevole rispetto all'avversario. In un contesto sempre più attento ad ogni dettaglio, con figure sempre più specifiche e specialistiche in ogni ruolo, forse proprio l'esplorazione di zone ancora "grigie", potrebbe offrire ad un allenatore quel qualcosa in più, a livello di gestione delle risorse, per raggiungere l'obiettivo fissato con la propria società.

Il nostro ruolo, però, non deve essere legato solo al risultato immediato: è chiaro che vincere le partite ed i campionati sia l'aspetto più appariscente per qualificare un allenatore come "vincente"; ma vincere vuol dire anche riuscire a creare, sviluppare le doti di un campione o di tanti "potenziali" campioni. Per questo noi allenatori abbiamo l'obbligo di comunicare loro traguardi precisi, affinché abbiano ben chiaro l'obiettivo: migliorarsi ogni giorno, in ogni allenamento, curando tanto l'allenamento "visibile" quanto quello "invisibile" e siamo noi allenatori a dover essere capaci di guidarli in questo percorso, sia individuale che di squadra e solo così potremo essere sicuri di vincere la nostra "sfida" più difficile: rendere compatibile il successo della squadra con il miglioramento costante di ogni singolo calciatore!

Per questo riuscire a comunicare correttamente diventa fondamentale: un allenatore ha l'obbligo di infondere pensieri "forti" nell'atleta, rappresentandogli traguardi molto "alti" rispetto al potenziale che tecnicamente e fisicamente il calciatore stesso crede di avere o che tatticamente può esprimere, così da tirargli fuori tutto il potenziale ancora inespresso. Dobbiamo cercare, continuamente e costantemente, di "alzare l'asticella" creando nell'atleta traguardi ambiziosi senza mai perdere (e fargli perdere)

la giusta umiltà, pretendendo ogni giorno, in ogni singolo allenamento quell'1% in più.

Del resto la prima considerazione da fare a livello psico-emotivo è che "vince chi pensa di vincere": se non pensi di vincere sei già battuto in partenza. Ma allo stesso tempo bisogna riuscire a creare nei calciatori la cultura, la mentalità, l'approccio giusto alle sfide agonistiche: sono degli atleti, e come tali, devono sentirsi "amanti" delle sfide,(per cui possono vincere o perdere) ed è per questo che un' eventuale sconfitta deve essere vista solo come un'opportunità di crescita per preparare i futuri successi.

Fabio Pecchia

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Accame F., *“Come dice il mister”*, Edizioni Correre, 2007;
  - 2) Ferretti F. e vari, *“L’allenamento fisico nel calcio. Concetti e principi metodologici”* Edizioni Correre, 2010;
  - 3) Garratt T., *“PNL per lo SPORT”*, Nlp Italy, 2008;
  - 4) Guenzi P. e Ruta D., *“Team Leadership. Idee e azioni tra sport e management”*, Edizioni Egea, 2010;
  - 5) Modeo S., *“L’alieno Mourinho. Chi sa solo di calcio non sa niente di calcio”*, Isbn Edizioni, 2010;
  - 6) Rogers Carl R. e Russell David E., *“Carl Rogers: Un rivoluzionario silenzioso”*, Edizioni La Meridiana, 2006;
  - 7) Tubi V., *“La formazione psicologica dell’allenatore di calcio”*, Società Stampa Sportiva Roma, 2009;
  - 8) Watzlawick P., *“La realtà inventata. Contributi al costruttivismo”* Feltrinelli, Milano, 2010;
-