



# **SETTORE TECNICO F.I.G.C.**

**CORSO MASTER 2009 - 2010**

**Tesi**

## **QUALITA' PSICOLOGICHE DEL LEADER**

*RELATORE:*

**Prof. Vittorio TUBI**

*Candidato:*

**Massimiliano FAVO**

# INDICE

Introduzione	pag. 3
I. La Leadership	pag. 6
II. La Personalità	pag. 13
III. Il Leader nello spogliatoio ed in campo	pag. 20
IV. La Motivazione	pag. 28
V. Conclusioni	pag. 35
Bibliografia	pag. 39

## INTRODUZIONE

In Italia, non è semplice allenare una squadra di calcio, sia essa di settore giovanile, dilettantistica, o professionistica di qualsiasi serie o livello.

Purtroppo, è inutile nasconderselo, esiste una limitata cultura dello sport, e il valore di tutto il lavoro è sempre, puerilmente, valutato nella necessità di forgiare una formazione che sappia vincere nelle competizioni alla quale partecipa.

Eppure, in qualsiasi campionato, vince una sola squadra, e probabilmente, chi è arrivato secondo o giù di lì ha effettuato un ottimo lavoro, ma questo non sempre viene riconosciuto.

Il livello di competenza specifica dei tecnici italiani è molto alto, la scuola allenatori di Coverciano è conosciuta in tutto il mondo per la sua qualità. Eppure nelle nostre squadre, il destino del tecnico dipende solo ed esclusivamente dalla vittoria.

Ma quali sono le doti che riconoscono un tecnico vincente?

Nel calcio hanno vinto figure notevolmente diverse di allenatori; l'equilibrato e l'istintivo, lo studioso di tutti i minimi particolari e l'opportunista situazionale, il tattico stratega e quello che ha creduto in una preparazione fisica innovativa, l'esteta ed il pratico, gli allenatori con uno stile di conduzione autoritario o, viceversa, con uno stile cooperativo e democratico.

Certamente, e nessuno può negarlo, l'allenatore dipende dalla qualità dei suoi calciatori, dei suoi atleti.

Cosa cambia, allora, in squadre livellate dal punto di vista della qualità dei giocatori, dell'organizzazione societaria, della competenza dello staff tecnico, affinché una squadra raggiunga il successo e l'altra fallisca il suo obiettivo?

Dal punto di vista psicologico, ogni allenatore, porta con sé un bagaglio costituito essenzialmente dalla propria personalità, e dal proprio carattere.

In tanti anni di carriera da calciatore professionista, ho avuto modo di lavorare con tantissimi allenatori, di estrazioni sociali, culturali, origini diverse e ho avuto la fortuna di vincere competizioni o anche di raggiungere obiettivi insperati, con tecnici validissimi, ma di tipologia differente nell'approccio relazionale al calciatore.

Queste riflessioni, mi hanno condotto ad approfondire il presente lavoro di tesi in ambito psicologico.

La consapevolezza che, la relazione che si viene a creare tra il maestro e l'allunno, tra l'istruttore e l'allievo, tra il tecnico e l'atleta, probabilmente potrebbe determinare la differenza in positivo o in negativo.

Ricordo, come un padre, un mio allenatore del settore giovanile con il quale ho lavorato, prima da fanciullo, poi da adolescente per sette anni, ottenendo tanti successi personali (per il miglioramento delle mie qualità) e della squadra nella quale militavo.

Questa persona è stata per me un punto di riferimento importante, nella metodologia del lavoro, nel rapporto con i giovani, nei miei anni di esperienza con i ragazzi nel settore giovanile e comunque mi ha molto formato nel modo di relazionarmi con i miei calciatori, nella mia filosofia calcistica.

Ogni gruppo per potersi muovere verso l'obiettivo prefissato ha bisogno di una guida, di qualcuno che per competenze, esperienza, carisma possa essere definito come il leader.

Esserlo significa assumersi la responsabilità di creare le condizioni affinché il progetto possa essere realizzato, nei modi e nei tempi previsti.

# Cap.1

## La leadership

Il termine leader deriva dal verbo inglese “to lead” che significa dirigere, guidare. L’etimologia ci fa subito comprendere che il leader guida un gruppo di persone.

Il concetto di leader si applica in svariati campi dell’attività umane, management, politica, cultura, arte.

E’ un elemento di un gruppo di status più elevato degli altri, e certamente in una squadra di calcio, l’allenatore si trova in una posizione sociale di superiorità.

L’allenatore, nel calcio, così come negli altri sport, ha il ruolo *formale*, imposto dalla società, di guidare una squadra al conseguimento del risultato sportivo prefissato.

In forza di ciò egli esercita influenza sugli altri, in virtù di conoscenze, competenze, esperienze, capacità e nello stesso tempo viene a sua volta influenzato dal gruppo.

Ha enormi e maggiori responsabilità rispetto a chiunque altro, ma è vincolato e dipende dalle esigenze della squadra.

Ci sono sfumature diverse nella definizione del concetto di leadership così come più di una modalità di esercitarla, ma tutte prevedono l’attenzione agli individui che formano il gruppo perché sono essi in definitiva a decidere se sposare la linea operativa del leader e se impegnarsi insieme per ottenere il raggiungimento della meta richiesta.

La figura del leader mostra maggiore iniziativa rispetto agli altri, dirigendo, suggerendo, proponendo nuove idee, consigliando chi si

trova di fronte ad un problema significativo non solo per sè ma anche per il gruppo.

Emerge, quindi, l'importanza del lavoro di gruppo, del saper creare un legame indissolubile tra interessi del singolo ed interessi della squadra, in maniera che ci sia una coincidenza tra i due e la disponibilità a seguire le direttive del leader, una volta che questo ultimo si è conquistato la fiducia di chi insieme a lui è stato scelto per realizzare un determinato compito. Bisogna però chiedersi in che modo un qualunque individuo diventi capace di influenzare gli altri, più di quanto essi stessi non lo influenzino.

Ritornando alle mie esperienze calcistiche, ho avuto la fortuna cambiare poche squadre in carriera.

Ciò ha comportato, naturalmente, una conoscenza più approfondita degli aspetti e culture ambientali delle città che vivevo, e della crescita esponenziale delle relazioni interne, alla società e alla squadra, ed esterne, in ambito familiare.

Se, personalmente, questa lunga permanenza, mi ha privilegiato nel capire e approfondire gli usi, i costumi, la filosofia di ambienti differenti al mio luogo di origine, è evidente come, in un gruppo piccolo, in una squadra di calcio, emergano i fattori legati alla relazione umana e alla conoscenza, non superficiale di ogni componente della rosa.

Il primo aspetto da considerare allora è che, l'allenatore, per essere un buon leader, un buon condottiero, deve riuscire a persuadere attraverso il contatto , il rapporto umano, avere ottime capacità comunicative, trasmettere la propria passione verso il calcio, coinvolgere l'atleta nella costruzione di un progetto vincente.

Il tutto scegliendo di volta in volta, ma seguendo con coerenza il suo istinto, lo stile di leadership da usare.

Questi, nonostante tante variabili, possono essere distinti in due categorie, definite come *stile autoritario* e *stile democratico*<sup>1</sup>.

Con lo stile autoritario, il leader organizza le attività del gruppo, esclude i membri dalle decisioni, rimane distaccato e isolato dal gruppo stesso<sup>2</sup>.

Lo stile democratico caratterizza una leadership più amichevole e disponibile; il leader cerca di diventare un membro della squadra, disposto al dialogo su ogni decisione e attività, è cooperativo e agevola le relazioni<sup>3</sup>.

La mia esperienza, sia da giocatore che da allenatore, mi porta a pensare e considerare la necessità di usare, a seconda delle situazioni, ambedue gli stili e i passaggi intermedi.

Sono molteplici le variabili in una squadra di calcio, come la maturità e le personalità dei giocatori che si guidano, il tempo a disposizione, i fattori ambientali

In città come Palermo, dove ho avuto la fortuna di giocare, per cinque anni, lo stress e la tensione sono sempre al massimo livello.

Dalla riflessione delle caratteristiche di gestione dei sei allenatori che ho avuto in quella lunga esperienza, posso, senza dubbio affermare, che gli allenatori più democratici, meno autoritari e più autorevoli, con maggior attenzione alla cura delle relazioni e all'apertura, hanno ottenuto i migliori risultati.

---

<sup>1</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

<sup>2</sup> Malaguti D., *Fare squadra*, Ed. il Mulino, 2007

<sup>3</sup> ibidem

Paradossalmente, a mio parere, lo stile autoritario, all'estrema potenza, nasconde le proprie insicurezze. Porta a scaricare tensione e stress accumulati, sui propri giocatori.

Probabilmente può risultare efficace in ambienti tranquilli, con calciatori restii ad accettare direzione e responsabilità, e tempo limitato a disposizione per portare a termine il programma.

Nei due stage, a Milanello e a Palermo, del corso Master, dai colloqui con i due allenatori, Leonardo e Delio Rossi, e con i loro collaboratori, è emersa la grande attenzione, dei tecnici, ai bisogni ed esigenze psico fisiche dei calciatori.

Soprattutto al Milan, condivisione di scelte e strategie, cooperazione allenatore, società, giocatori.

Leonardo conosce bene ogni giocatore. Ne è stato, prima compagno, poi dirigente, poi allenatore; è evidente che, in quell'ambiente, è partito avvantaggiato, rispetto a chiunque altro.

Questa considerazione ci porta direttamente a considerare altri aspetti che portano a plasmare una leadership efficiente.

Il primo si riferisce alla dimensione situazionale della leadership. E', infatti, palese come chi è in grado di condurre un gruppo in una determinata situazione, può non essere in grado di fare lo stesso quando le variabili in campo cambiano.

Se, ad esempio, una società di categoria inferiore, affida la conduzione tecnica della sua squadra a Leonardo, a scapito di un qualsiasi Ferrari Giovanni, il carisma, le esperienze di top level del primo, al di là delle competenze e capacità specifiche, creano le premesse di una disponibilità positiva da parte dei calciatori, dei dirigenti, dei media, dei tifosi.

Però, il tempo, magari dirà che Mr. Ferrari Giovanni, sarà stato un giocatore mediocre, ma più capace di lavorare in una società senza grandi strutture ed organizzazione.

Più avvezzo a dare il proprio contributo in un campionato inferiore conosciuto, abile ad organizzare il proprio lavoro con un solo collaboratore, compenetrarsi nei problemi e difficoltà di chi deve continuamente lottare in situazioni precarie per guadagnare lo stipendio o per conquistare una maglia da titolare.

E, nonostante tutto, bravo a coinvolgere e motivare i propri giocatori anche se, qualche volta, deve fare delle scelte dolorose e non farli giocare. Al contrario Leonardo, probabilmente, è più adeguato nel condurre il Milan o il F.C. Barcellona, con grandissimi campioni, bellissime strutture, tanti collaboratori tecnici, in grandissime competizioni, più idoneo a comprendere e rapportarsi con dei grandi fuoriclasse.

Per fare l'allenatore, non basta essere stato un grande giocatore. Le abilità tecniche in campo spesso non sono direttamente proporzionali alla capacità dell'insegnamento, ma occorrono altre qualità.

Non è semplice superare il passaggio da giocatore ad allenatore. Il calciatore gioca la partita, l'allenatore guida affinché i suoi giocatori eseguano e crea una cultura di squadra.

Ma per creare una cultura in un gruppo è importantissimo saper selezionare, motivare, sostenere e far in modo che tutti i membri della squadra abbiano un "idea corporativa"<sup>4</sup>.

In virtù di questo le qualità più importanti per un allenatore leader sono:

---

<sup>4</sup>Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

- 1) *la tendenza a comportarsi da leader*
- 2) *la capacità di risolvere problemi e di individuarli quando sono in embrione*
- 3) *la capacità di conquistare la fiducia degli altri*
- 4) *il controllo di se stessi*
- 5) *una grande flessibilità*
- 6) *infondere, negli altri, la consapevolezza del proprio valore*
- 7) *la voglia di lavorare per aggiornarsi*
- 8) *la responsabilità*
- 9) e soprattutto *l'empatia*, ossia l'abilità di assumere come proprio il punto di vista di un altro individuo <sup>5</sup>.

Essere empatico significa ascoltare, capire, immedesimarsi, comprendere i bisogni dei membri della propria squadra.

Agire , poi, in conseguenza di quanto ascoltato, per risolvere problemi individuali e collettivi.

Personalmente, credo, sia determinante, ma non molto semplice, nel nostro mondo lavorativo avere questa disponibilità verso tutti. È un lavoro certosino, quotidiano, che coinvolge tante persone (squadra, dirigenti, addetti ai lavori, collaboratori) e porta via tanto tempo, ed il tempo è proporzionale ai risultati positivi.

Riassumendo, una leadership efficiente dipende da quattro componenti<sup>6</sup> :

- 1) *qualità del leader*
- 2) *qualità di chi è guidato*
- 3) *stile della leadership*

---

<sup>5</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

<sup>6</sup> *ibidem*

#### *4) fattori legati alla situazione.*

Acquisiamo il concetto che leader non si nasce, ma si diventa, imparando a usare quei tratti di personalità che sono comunque necessari per poter pensare di porsi alla guida di un gruppo, ma che non sono sufficienti se non si è in grado di rapportarsi con la realtà da affrontare in un determinato momento, con una squadra dotata di particolari caratteristiche.

Quindi quando parliamo di leadership e di personalità non definiamo la stessa cosa, anche se l'una dipende dall'altra.

## **Cap II**

### **La Personalità**

La personalità è, fondamentalmente, un' impronta psicologica del soggetto. La coesistenza di componenti innate, genetiche, esperienze evolutive e di fattori esterni, risposte agli stimoli ambientali e sociali.

E' l'insieme delle caratteristiche che, nonostante il passare del tempo, permettono di essere sempre uguali a se stessi, di agire sempre con la stessa predisposizione, indipendentemente dalle situazioni che si presentano.

Ogni persona ha un bagaglio personale di valori, credenze, stati d'animo e a seconda degli stimoli che arrivano dal mondo esterno, provocano reazioni differenti.

La storia di un individuo lo rende unico. Le prime esperienze affettive, i rapporti con i genitori, con i fratelli, l'esperienza scolastica creano la base della struttura della personalità.

Poi si costruisce lentamente nel corso della vita, è il risultato dell'incontro tra predisposizioni innate e ambiente.

E' bene chiarire, quindi, il significato di alcuni termini, spesso usati come sinonimi, soprattutto in campo calcistico.

Molte volte si sente dire che un calciatore o anche un allenatore non ha carattere o temperamento, in relazione al fatto che questi non possieda quelle doti di grinta o cattiveria necessarie per imporsi in campo o nel gruppo, di fare delle scelte importanti e coraggiose.

In realtà, il "carattere" di una persona si riferisce, in generale, al comportamento che la stessa assume, agendo seguendo i propri valori,

secondo il prof. Tubi la nozione di carattere induce a descrivere una persona come buona, cattiva, gentile e via dicendo<sup>7</sup>, mentre il “temperamento” rappresenta gli aspetti più radicati del comportamento, presenti dalla nascita e rispondenti a reazioni emozionali<sup>8</sup>.

Costituiscono insieme ai “tratti” (il tratto è definito in psicologia come la stabilità della condotta comportamentale e una sua prevedibilità e stabilità in determinate situazioni) la struttura della personalità<sup>9</sup>.

L’allenatore, con la propria personalità (unicità), deve essere il legante, l’equilibratore, di una squadra dove coesistono personalità a loro volta uniche.

Il suo scopo è quello di ascoltare, approfondire, capire.

Capire, prima di tutto, se stesso, poiché il sistema per guidare, per persuadere gli altri, sarà sempre influenzato dalla sua personalità.

L’allenatore è prima di tutto una persona, con i suoi pregi e difetti, le sue paure, i suoi obiettivi, insomma la sua filosofia di vita.

Come dice Martens: “una filosofia è costituita da particolari convincimenti e principi che servono da guida all’azione”<sup>10</sup>.

Ed è logico che quest’ultima influenzerà il suo modo di condurre la squadra e le finalità che si pone in ambito sportivo.

E’ per questo motivo che prima di accostarsi alla professione, dovrà avere un’ottima conoscenza di se stesso, in modo tale da essere una guida, non un semplice insegnante di concetti tecnici e tattici.

---

<sup>7</sup> Tubi V., *La formazione psicologica dell’allenatore di calcio*, Società stampa sportiva Roma, 2009

<sup>8</sup> ibidem

<sup>9</sup> Crepet P., *Psicologia*, Ed. Einaudi scuola, 2006

<sup>10</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

Naturalmente il ruolo dell'allenatore e le competenze che gli vengono richieste saranno diverse, come già detto, a seconda dell'ambito in cui si trova ad operare: un gruppo di ragazzini, o un team di professionisti richiederanno senza dubbio approcci, metodologie e competenze differenti.

Qualunque siano le caratteristiche del lavoro richiesto all'allenatore comunque, egli non può prescindere dall'aver una salda immagine di sé e dei metodi che intende utilizzare per poter tracciare una strada precisa da seguire insieme ai suoi atleti.

Si può affermare che tra le caratteristiche che un individuo dovrebbe possedere, le più importanti sono almeno tre.

La prima di esse è l'*autocoscienza*: sapere chi si è (chi sei e cosa stai facendo), per poter aiutare i componenti del gruppo a scoprirlo a loro volta; conoscere i propri lati forti ed i punti deboli su cui lavorare, per guidare gli atleti nello stesso percorso.

Martens, in proposito, ritiene importante l'introspezione personale attraverso la valutazione delle "tre" personalità presenti in ciascuno di noi.

Quella "*ideale*", quella "*pubblica o apparente*" e la personalità "*reale*"<sup>11</sup>.

La personalità ideale si riferisce a come ognuno di noi vorrebbe essere, quella pubblica è la fotografia di come siamo visti dagli altri, mentre quella reale corrisponde a come ognuno si sente di essere.

Ecco che l'equilibrio mentale dipende dal mantenere le prime due compatibili e coerenti con la personalità reale.

Altrettanto fondamentale è possedere *autostima* (avere fiducia nelle proprie possibilità, con la consapevolezza dei propri limiti), cioè una forte

---

<sup>11</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

convinzione di valere come essere umano prima e poi in ragione delle proprie competenze.

Se non si ha fiducia in se stessi, non è possibile che altri la abbiano e dunque mancherebbe quella legittimazione necessaria per porsi alla testa del gruppo.

L'errore che fa, in campo sportivo e calcistico in particolare, è quello di essere valutati, come già accennato sul numero di successi ed insuccessi.

È importante non farsi travolgere da questi giudizi, in quanto una stima positiva di se stessi consiste nel considerarsi una persona competente e valida, ricavandone un benessere interiore che trasmette sicurezza agli altri.

Infine l'*autorivelazione*; con questo termine si vuole intendere l'importanza di aprirsi agli altri per sviluppare la consapevolezza di se stessi; ciò significa accettare il rischio di condividere con gli atleti la propria visione, i propri obiettivi e i propri metodi, facendo in modo che diventino anche i loro.

Molti allenatori, a mio modo di vedere sbagliando, parlano molto di sé, della propria carriera, delle proprie esperienze.

Talvolta fanno pesare troppo il proprio passato, magari per rinforzare il proprio io. Un modo per schierarsi ancora, per continuare a giocare attraverso le prestazioni dei propri giocatori.

Autorivelarsi significa mostrarsi, con sincerità e spontaneità, condividere sentimenti e pensieri, sempre nel rispetto dei ruoli e relativamente al rapporto allenatore giocatore.

Ho un carattere particolare, e faccio fatica ed esternare le mie emozioni. Accadeva da calciatore e, a maggior ragione succede da allenatore.

Mi riesce difficile evidenziare, ad esempio, la mia gioia dopo una vittoria. Questo sentimento viene sostituito da una sorta di pacata serenità e rilassatezza dopo tanta fatica e stress accumulati per raggiungere il successo.

Eppure, per esperienza personale, credo che mostrare, liberamente, la mia soddisfazione farebbe sicuramente piacere ai miei giocatori.

Ricordo un grande allenatore come Luciano Spalletti, gettarsi in tuffo su di noi per abbracciarci, buttarci a terra tra le borse dopo una gara vinta a Marassi contro il Genoa.

Fui stupito, piacevolmente, di questo atteggiamento, come tutti i miei compagni.

In quel momento l'allenatore era uno di noi, stava mostrando se stesso, il suo stato d'animo, la sua gioia.

Nel nostro calcio il problema è il tempo a disposizione. In un rapporto, in una relazione, spesso ci si impiegano anni per capirsi, per entrare nella mente dell'altro, e spesso la volontà di proseguire naufraga.

Quando una società sceglie il nome dell'allenatore, si siede con lui, stila un programma, "il famoso progetto", con tantissimi buoni propositi e spesso al primo risultato negativo, il tutto va a farsi benedire.

Come può un allenatore, in pochissimi mesi, conoscere, rivelarsi, creare in un gruppo la consapevolezza e le motivazioni affinché si possa raggiungere l'obiettivo richiesto?

Qualcuno potrebbe rispondere che, l'allenatore deve stare molto attento a scegliere un programma dove lo scopo finale sia congruente al valore del gruppo di giocatori che la società mette a disposizione.

In verità, ad inizio carriera, non si è mai nelle condizioni di scegliere e in pochissimo tempo bisogna comprendere, costruire buoni rapporti (naturalmente con il rispetto dei ruoli) anche con i dirigenti della propria società.

Se c'è un conflitto di personalità tra presidente e allenatore, tra allenatore e direttore sportivo, già durante il calcio mercato per scelte contrastanti, solo il risultato futuro potrà aiutare il trainer.

L'allenatore deve essere pertanto una persona intelligente, con una mentalità elastica, un buon comunicatore, non rigido, con una grande apertura verso il nuovo e grande disponibilità verso gli altri.

Degli allenatori che avuti, ho colto aspetti interessanti, al di là delle competenze specifiche, legati al proprio modo d'essere, ma anche alla generazione d'appartenenza, e all'ambiente e categorie in cui operavano.

Ho riscontrato, col tempo che, in categorie inferiori, in piccole realtà, sempre in ogni caso in campo professionistico, il rapporto umano, la comunicazione, tra allenatore e giocatore cresce molto in percentuale.

Una delle ragioni potrebbe essere quella che, in queste categorie ci sono, spesso, allenatori alle prime armi, più portati a chiedere collaborazione, magari ai calciatori più anziani, ai dirigenti più vicini alla squadra.

Minore professionalità, maggiore diventa il concetto di gruppo, di famiglia di cooperazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Un'altra ragione sarebbe poi legata alla pressione e alle tensioni esterne. In un ambiente genuino, sereno, tranquillo, ogni persona o individuo, naturalmente riesce ad essere se stesso, ad avere maggiore equilibrio e serenità, al di là dei tratti della propria personalità.

C'erano allenatori, invece che, volutamente, rifiutavano un contatto con il gruppo, o perlomeno con una gran parte di esso, perché la condizione di dover operare poi delle scelte, negherebbe la possibilità di avere una buona relazione con il calciatore.

Ho vissuto esperienze contrastanti, allenatori introversi, quindi taciturni, rigidi, distaccati, seppur vincenti e quindi competenti, con grande senso del dovere, mai accettati dalla squadra.

Viceversa, allenatori molto ansiosi, impulsivi, con sbalzi di umore notevoli oppure personaggi con grande metodo, ordine, rispetto, decisione, autodisciplina.

Tra questi, quelli che hanno ottenuto dei risultati, sono stati sempre coerenti con il loro modo di essere, non hanno mai celato la propria personalità, si sono rivelati, ed in quanto tali, accettati dal gruppo anche se, in taluni casi, sopportati.

E comunque ho notato, anche su me stesso, che tutto viene amplificato sotto stress, l'equilibrio in colui che guida si riconosce quando sale lo stato di tensione; la grande qualità è quella di non trasmetterla agli altri.

Da allenatore sono sempre stato me stesso, non mi sono mai nascosto, nei confronti dei giocatori, dei dirigenti, degli addetti ai lavori.

Nel bene e nel male, ho sempre detto e fatto, quello che ritenevo opportuno, seguendo i miei valori, la mia coerenza.

Essere coerente significa, in un gruppo, dare regole, ma soprattutto rispettarle in prima persona, per dar modo di farle perseguire agli altri.

Essere coerente significa, seguire una strada e non avere alcun rammarico, anche quando le cose non vanno come si vuole e si spera.

## Cap. 3

### **Il leader nello spogliatoio ed in campo**

La storia del calcio, ed in generale degli sport di squadra, ci dimostra che i grandi successi di formazioni, cicli di anni positivi, sono stati possibili grazie alla presenza nelle loro fila di grandi calciatori, aventi qualità tecniche tattiche superiori, ma, non di meno, capacità di saper motivare e influenzare i propri compagni.

Si tratta di un carisma innato, che suscita ammirazione, induce a seguirlo nelle sue iniziative, non una forma di sottomissione, ma un attrazione particolare.

Una squadra tende a cercare nel suo interno una figura guida, avulsa da quella dell'allenatore, a volte non riconosciuto come leader e declassato a ruolo di capo.

Il capo non richiede il trasporto emotivo affettivo dei membri del suo gruppo.

Egli esercita il potere, modifica i comportamenti, senza avere un'adesione soggettiva e motivata, a differenza di un leader.

La stessa sorte può toccare al capitano, nominato dalla società per età, per presenze in campo con la maglia della squadra, ma non per legittimazione del gruppo. A volte è lo stesso capitano a riconoscere la leadership di qualche compagno.

Qualcuno, che in campo e fuori, si prenda delle responsabilità, si renda paladino dei bisogni comuni.

L'elemento che aiuta a valorizzare le potenzialità dei singoli: il nucleo, intorno al quale i membri del gruppo si adoperano nella ricerca di quello

spirito cooperativo, determinante al raggiungimento del successo per una squadra di calcio.

Ho avuto la fortuna di essere compagno di squadra di Diego Armando Maradona.

Un leader vero, non perché dimostrava sul campo di possedere un comportamento vincente, o perché sapeva istintivamente leggere le situazioni, anticipare e condizionare gli eventi o inventare giocate geniali, ma perché era un motivatore, un trascinatore. Era la persona che di fatto tutelava il compagno più debole, in campo e soprattutto fuori, con la società.

In una squadra non tutti hanno le medesime doti di carisma. Ci sono giocatori, che, volontariamente, si defilano, altri che sono portati a lasciarsi guidare, altri ancora con doti innate di trascinatore.

Un mio saggio allenatore, in proposito, diceva che in una squadra di calcio sono presenti personalità positive, negative e neutre.

Il raggiungimento del risultato finale , a suo parere, dipende dai soggetti neutri. Se questi si legano ai positivi, la bilancia pende verso il successo altrimenti sono dolori.

Per mia esperienza, in un collettivo, con così numerose personalità, le guide, i leader possono anche essere molteplici.

Il *leader “orientato al compito”*<sup>12</sup>, taciturno, lavoratore, professionale, leader di fatto, capace di svolgere a perfezione i precetti dati dall’allenatore, riconosciuto per bravura e abilità, riesce con l’esempio, con la volontà, lo spirito di sacrificio ad elevare il rendimento del gruppo.

---

<sup>12</sup> Tubi V., La formazione psicologica dell’allenatore di calcio, Società stampa sportiva Roma, 2009

In tal proposito, in un'intervista, Marcello Lippi, in considerazione del fatto che Andrea Pirlo risultasse un personaggio schivo e silenzioso, ha dichiarato che per lui parlavano la sua bravura e le sue abilità tecniche.

Il *leader di carriera*, riconosciuto e stimato per saggezza ed età, il più delle volte il giocatore esperto, con più esperienza, che sa affrontare tutte le situazioni con grande razionalità, per questo ha più ascendente verso l'allenatore. A volte può essere anche un giocatore a fine carriera, che gioca meno, ma diventa un punto di riferimento determinante per lo spogliatoio, in particolar modo per i giovani.

Il "*leader sociale*"<sup>13</sup>, attento alle relazioni, simpatico, estroverso, colui che nei momenti di tensione riesce a sdrammatizzare, ad abbassare l'ansia da prestazione, alzare il morale della squadra.

Anche il "*leader ostruzionistico*"<sup>14</sup>, sotto certi aspetti negativo, individualista, voce critica di qualsiasi idea, ma molte volte utile perché riesce a trovare alternative alle proposte unilaterali del gruppo.

Tra gli allenatori, ultimamente, spesso si discute sulla mancanza, all'interno delle squadre di queste figure trainanti.

Di quei giocatori che sposano il pensiero e la filosofia del tecnico, condividono l'obiettivo generale prefissato e si adoperano per la sua riuscita.

È sempre antipatico fare un discorso generazionale, ma è ragionevole pensare che il giocatore di oggi non è uguale a quello di ieri.

Ora il giocatore viene vivisezionato, da giornali e televisione.

---

<sup>13</sup> Malaguti D., *Fare squadra*, Ed. il Mulino, 2007

<sup>14</sup> *ibidem*

Ad esempio, il campione, il fuoriclasse, ha degli interessi che vanno al di là dell'obiettivo calcistico, e paradossalmente, le sue prestazioni servono ad incentivare ed accrescere il suo personaggio fuori dal campo.

Siamo passati dal campione "leggenda", di cui si sapeva poco o niente, se non le poche immagini del campo, al giocatore "business" che ha il proprio sito internet, i suoi sponsor e molteplici attività complementari.

Un mio ricordo, sempre vivo, mi porta alle prime esperienze da raccattapalle a Napoli. A quei tempi, l'idolo dei tifosi era Beppe Savoldi. Quando varcava la porta degli spogliatoi, appariva ai nostri occhi come un extraterrestre.

Avevamo la fortuna di poter raccontare in giro tutti i piccoli particolari, il suo atteggiamento, quali scarpe e parastinchi usava, come si rapportava con i compagni.

Oggi, come gli attori, le storie e relazioni affettive vengono, continuamente spiattellate su quotidiani e riviste di gossip.

Il messaggio quotidiano nella nostra società, attraverso tv, giornali e tutti i mezzi di comunicazione è la visibilità, la cura del proprio corpo, il sembrare, l'apparire a scapito dell'essere.

I giovani hanno sposato questo concetto estetico della vita, ed il calcio, come tutti gli altri sport fa perno sui giovani.

Se prendiamo in rassegna, a campione, alcuni giocatori, dalla serie A all'Interregionale, anche solo esteticamente, noteremo delle similitudini, come la cura maniacale della bellezza del proprio fisico, la depilazione completa, la presenza di numerosi tatuaggi o orecchini.

In passato, i guerrieri, si dipingevano il viso per comunicare un particolare evento, (come gli indiani, che andavano in guerra o nelle battute di caccia),

o si tatuavano determinati stemmi, si acconciavano i capelli in un determinato modo, portavano collane o orecchini particolari per evidenziare l'appartenenza ad una determinata tribù.

Probabilmente, questa tendenza diventa l'esigenza di mostrare il proprio "status" di calciatore, il sentirsi membro della classe "privilegiata" (di cui peraltro sono orgoglioso di averne fatto parte) dei calciatori .

Consideriamo ad esempio, l'influenza che può avere la tecnologia nella costituzione di un gruppo, e nella costruzione di relazioni interpersonali.

Ricordo con grande piacere le interminabili partite a carte, nei lunghi ritiri, con compagni, addetti ai lavori, conditi da sfottò e prese in giro.

Il rapporto umano, con le famiglie e gli amici lontani, era molto forte.

Il giocatore, difficilmente gioca in una squadra vicina al suo luogo di origine, quindi tra colleghi e tra le proprie famiglie, si instaurava, da subito un legame fondato, in partenza, sulla necessità di risolvere i problemi quotidiani, di soddisfare i *bisogni primari* , poi sulla compatibilità caratteriale e di interessi.

Il computer, attraverso internet ed i suoi programmi di grande comunicazione come Facebook, la telefonia mobile, per non dimenticare le console di videogiochi, come la play station, hanno reso tutto più "virtuale".

Se passi in rassegna , le camere, nei ritiri pre-gara, troverai sicuramente, i giocatori sul proprio letto, ognuno con il suo pc, collegato ad internet. Intenti a chattare con amici e parenti lontani, o a dialogare al cellulare, o magari intenti a giocare accessissime gare di calcio con i videogiochi.

Obiettivamente, anche questi sono grandi strumenti di comunicazione e di socializzazione, che hanno portato una sempre maggiore circolazione dell'informazione e condivisione della stessa.

Nessuno lo nega, e nella società moderna sono da considerare essenziali, ma è pur vero che hanno dato una spallata devastante ai rapporti personali più stretti e vicini, all'importanza, in una discussione, della comunicazione non verbale.

Parlo (o meglio chatto), attraverso un monitor, comunico con il telefonino, trasmetto pensieri e sensazioni attraverso sms.

Albert Mehrabian (1968) ha analizzato una comunicazione tipo tra due persone suddividendo, in percentuale l'efficacia della trasmissione del messaggio<sup>15</sup>:

- 7% verbale
- 38% metalinguaggio (tono della voce, risonanza, ritmo, volume, tempo)
- 55% linguaggio del corpo (aspetto fisico, la postura, i gesti, l'espressione del viso....)

Non si guarda negli occhi all'interlocutore, non si leggono i messaggi che possono arrivare a colui che ascolta dalle espressioni del viso, da quei segnali evidenti della comunicazione base tra persone.

Il gruppo di una squadra di calcio è un gruppo "formale", i membri non si sono scelti per simpatia, cultura, interessi, come ad esempio un gruppo di amici, bensì reclutati dall'esterno, dalla società e dall'allenatore.

La struttura del gruppo, pertanto deve crescere, nel tempo attraverso le relazioni affettive tra i suoi membri, attraverso canali di comunicazione

---

<sup>15</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

differenti, attraverso il rispetto dei ruoli e delle gerarchie formali ed informali.

Se tutto ciò viene a mancare, se questa comunicazione a largo raggio, inibisce quella che si vive quotidianamente, considerando l'esiguità del tempo a disposizione per farsi conoscere e capire (i giocatori cambiano squadra anche tre volte l'anno), allora diventa veramente difficile comporre un gruppo solido e vincente che elegga il proprio leader.

La leadership è, probabilmente, una predisposizione naturale, ma leader si diventa attraverso vari processi, che ha ben descritto Hollander, attraverso quattro step fondamentali.

Questi passaggi, studiati e osservati in ambienti e gruppi di lavoro non calcistici si identificano e corrispondono, naturalmente anche in una squadra di calcio.

Il giocatore cambia spesso squadra, ed è logico che, la conoscenza graduale del nuovo gruppo lo porta ad entrare in punta di piedi, per capire ed adeguarsi alle regole ed alle norme vigenti nel nuovo ambiente.

Questo processo, viene definito da Hollander come di "*conformismo iniziale*".

L'individuo deve prima mostrare dei comportamenti conformi alle aspettative della squadra, per poi guadagnare sul campo con il successo di determinate azioni e atteggiamenti, l'accettazione di comportamenti nuovi e non conformi, ma tendenti allo sviluppo di un risultato positivo.

Il secondo passo, per lo sviluppo di una leadership in seno alla squadra, è definito come quello della "*competenza*".

Per influenzare il gruppo deve risolvere in campo, prima di tutto, e fuori tutte le problematiche che si vengono a creare. Quindi mostrare le sue

abilità tecniche, tattiche e non di meno, caratteriali per trascinare gli altri compagni.

Il terzo passo è quello della “*legittimità*”. Il leader viene eletto dai membri del gruppo, il suo potere riconosciuto.

Il leader di una squadra, in campo viene ricercato dai compagni, perché è in grado di fare la differenza per le sue abilità tecniche e il suo carisma.

Fuori dal campo sarà, sicuramente, quello che si farà carico delle problematiche e dei bisogni del gruppo, nei confronti della società, del mister, dell’ambiente esterno.

L’ultima tappa del divenire leader, viene indicata da Hollander nell’*identificazione con il gruppo*. Il membro scelto deve dimostrare di essere sempre in linea con gli obiettivi e la natura del gruppo, nascondere il suo individualismo per la soddisfazione dei bisogni della squadra.

In genere è un personaggio intrinsecamente motivato, e questo concetto anticipa l’importanza nel mondo del calcio, come nella società in generale, della *motivazione*.

## Cap. 4

### La Motivazione

Le motivazioni (da motus = movimento), dal punto di vista biologico sono processi che servono a soddisfare dei bisogni interni dell'organismo<sup>16</sup>.

Questi bisogni (secondo A. Maslow) possono essere di natura *fisiologica*, come il bisogno di mangiare, di bere, di dormire, di soddisfare desideri sessuali, ed hanno il fine di mantenere in equilibrio l'organismo.

Oppure attinenti alla sfera psicologica, come i bisogni di *sicurezza*, legati all'infanzia, alla ricerca del ruolo protettivo dei genitori; i bisogni di *amore e appartenenza*, ricerca di affiliazione e di relazioni sociali in famiglia e nel gruppo di amici; i bisogni di *stima*, esigenza di sentirsi stimati e di avere una buona considerazione da parte degli altri; i bisogni di *autorealizzazione e di affermazione*, desiderio di esprimere le proprie potenzialità e di realizzarsi<sup>17</sup>, è il bisogno più comune tra quelli evidenziati nello sport.

Un tempo (solo in sporadici casi ora) esistevano le famose “bandiere”, ossia quei calciatori, che decidevano di iniziare e terminare la propria carriera indossando un' unica maglia.

Totti o Maldini sono degli esempi di calciatori che hanno soddisfatto pienamente il modello piramidale della soddisfazione dei bisogni di Maslow. Leader, che hanno indossato solo la maglia della propria città. Stimati da compagni di squadra, società, ambiente e realizzati pienamente, nella propria carriera e nella loro vita.

---

<sup>16</sup> Tubi V., Formazione psicologica dell'allenatore di calcio, Società stampa sportiva Roma, 2009

<sup>17</sup> ibidem

Eppure queste bandiere, questi grandi calciatori, hanno avuto la capacità di essere motivati a raggiungere il proprio progetto di vita, i loro risultati sportivi, il miglioramento delle proprie abilità e competenze, ma allo stesso tempo abili nel trasmettere la propria motivazione ai compagni di squadra e all'ambiente.

In proposito è bene sottolineare l'esempio del progetto Milan, che da anni sceglie come guida tecnica, un ex rossonero, e prevede la presenza all'interno della squadra di un gruppo storico di calciatori tendenti a portare avanti il pensiero e la mentalità sulla quale ha costruito i propri successi.

Naturalmente queste scelte non sono casuali, ma il risultato di valutazioni del carattere, della personalità dei personaggi scelti e sulle loro motivazioni.

Comprendere coloro i quali, nonostante tante vittorie, riescono a trovare la spinta giusta per migliorarsi ulteriormente.

Martens<sup>18</sup> afferma che bisogna considerare le fonti della motivazione ed introdurre l'importante differenza tra :

- atleti motivati intrinsecamente
- atleti motivati estrinsecamente

Quando si parla di motivazione intrinseca si intende un impulso interiore ad essere competenti ed autodeterminati, a gestire i propri compiti ed arrivare al successo.

Il calciatore che può contare su questo tipo di spinta, sarà probabilmente più concentrato rispetto ai suoi compagni sia sui suoi obiettivi che su quelli

---

<sup>18</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

della squadra; per questo non ci sarà bisogno di uno stimolo continuo da parte dell'allenatore e ci sarà meno possibilità che mostri atteggiamenti dannosi per se stesso o per il gruppo, proprio perché ciò che fa è il modo per appagare un suo bisogno psicologico, ponendosi continuamente nuovi limiti e superandoli per arrivare al più alto grado di eccellenza possibile.

La forza di questo tipo di motivazione è tale che si può ipotizzare una maggiore facilità di gestione delle difficoltà, di eventuali infortuni ed incomprensioni con l'allenatore o compagni; queste saranno considerate solo come piccoli e temporanei ostacoli da aggirare nel tempo più breve possibile e comunque non lo distoglieranno dal portare a termine il suo compito.

Il calciatore intrinsecamente motivato avrà l'abitudine di considerare gli eventi della propria vita come dipendenti direttamente dal suo comportamento e non da qualche variabile esterna.

Ci si trova in questo caso in presenza di una localizzazione interna del controllo.

Egli dunque probabilmente penserà in tali termini : “ in base a come IO agisco, produrrò conseguenze diverse ed appropriate ai risultati ottenuti“.

In base alla mia esperienza personale, sia come giocatore che come allenatore, avere un focus interno è un vantaggio , perché maggiore è la volontà di mettersi in discussione e di imparare, come anche la capacità di fare sacrifici per ottenere i risultati voluti.

Di conseguenza il leader nello spogliatoio è sicuramente un calciatore motivato intrinsecamente, ha la consapevolezza che in gran parte il premio finale dipende dalle proprie azioni è spinto ad acquisire sempre più abilità a migliorarsi continuamente.

Anche eventuali sconfitte o fallimenti vengono gestiti in maniera migliore, con reazioni tutto sommato positive grazie alla capacità di interpretare tali incidenti di percorso come un'occasione per arricchire il proprio bagaglio di esperienze in vista della prossima competizione in cui si punta con convinzione ad ottenere un risultato migliore.

Ricordo un'amara retrocessione a Palermo dalla serie B alla serie C1. La società confermò cinque componenti di quella rosa per il campionato successivo. Io ero fra questi, e fu una cavalcata trionfale per la vittoria del campionato successivo. Ebbene, di quei cinque giocatori confermati, quattro ora sono allenatori.

Questo dimostra, la grande motivazione interiore a riconquistare quello che avevamo perso l'anno precedente ed il grande senso di responsabilità che avevamo dimostrato.

All'estremo opposto troviamo invece i giocatori estrinsecamente motivati. In questo caso l'individuo ha bisogno di continui rinforzi, positivi o negativi, da parte di altre persone per portare avanti la sua attività. Questi rinforzi possono essere di natura materiale o psicologica e sono chiamati appunto ricompense estrinseche.

Una volta era consuetudine, da parte delle società, di dare un premio partita, in denaro, per ogni punto conquistato (usanza abolita dalla Lega calcio nel 1991), ed un sostanzioso premio pro capite per un obiettivo prefissato (ad esempio premio promozione o premio salvezza, ancora in vigore) ad inizio stagione.

Erano e sono segnali evidenti di quelle ricompense materiali, in psicologia dette anche "rinforzi".

Si può dunque affermare che un allenatore dovrebbe essere in grado di gestire bene premi, gratificazioni e punizioni per poter guidare il giocatore lungo il cammino che lo condurrà all'ottenimento degli obiettivi fissati per lui e per la squadra a inizio stagione.

Si comprende facilmente come una persona dotata di questo tipo di spinta verso l'attività sportiva abbia dei bisogni e dei modi di rapportarsi con il calcio molto diversi rispetto a quelli di chi è intrinsecamente motivato.

In questo caso infatti il focus del controllo è esterno, ciò significa che si tende a spiegare gli eventi della propria vita come risultato dell'azione di forze esterne, che si sottraggono alla propria volontà.

La conseguenza più immediata è la maggiore paura di fallire : se non si è convinti di potercela fare con i propri mezzi, ci si sentirà sempre in balia di avvenimenti che comunque faranno il loro corso a dispetto degli sforzi compiuti. Questo spesso può portare lo sportivo a tendere meno verso il miglioramento delle proprie capacità perché ritenute comunque insufficienti a fronteggiare eventuali variabili esterne negative.

Nella pratica sovente questo porta gli atleti estrinsecamente motivati ad eseguire il proprio compito all'interno del gruppo con un maggiore impegno se gli viene "promessa" una ricompensa , consista essa in qualcosa di materiale come il denaro o in un rinforzo di tipo psicologico, come l'approvazione da parte del mister o dei compagni o di persone comunque significative.

E' per questo che a volte il calciatore con questo atteggiamento mentale è incostante e alterna ottime prestazioni a gare da dimenticare.

E' importante sottolineare che quelle qui presentate sono due posizioni estreme.

Sarà dunque facile trovare atleti che racchiudono entrambi i tipi di spinta. Altrettanto semplice è comprendere come il mix migliore preveda una consistente dose di motivazione intrinseca, supportata dall'ambizione di ottenere ricompense estrinseche.

Inoltre entrambi i tipi di motivazione sono legati al carattere e al modo di essere di una persona, quindi difficilmente l'allenatore potrà essere in grado di modificarle. Il suo compito allora sarà di capire, osservando l'atleta, quale tipo di spinta lo guida.

Questa operazione è senz'altro più facile durante le ore di allenamento che non in gara: chi è motivato intrinsecamente sarà sempre tra i primi ad arrivare e tra gli ultimi ad andarsene, metterà in tutte le esercitazioni un impegno elevato e costante, sarà disposto a supplementi di lavoro per migliorare alcune sue lacune. Tutti elementi lontani dal modo di agire di chi invece pratica lo sport solo in vista di ricompense e quindi spenderà le proprie energie solo durante la competizione.

Una volta classificato il calciatore, il mister dovrà essere in grado di far leva sui suoi diversi interessi in modo tale da ottenere il massimo profitto da ognuno.

Un altro aspetto importante, rilevato in tanti anni di carriera è quello di creare sempre un ambiente stimolante, vario, duttile, mai monotono sia nelle esercitazioni in campo che nello spogliatoio.

Molti calciatori, giudicano negativamente un allenatore, che fa sempre le stesse cose o positivamente colui che crea situazioni diverse in ogni allenamento. Variare porta a tenere sempre alto il livello di concentrazione.

Martens valuta la “concentrazione al compito” come la sensazione che tutto vada per il verso giusto e il totale assorbimento nell’attività<sup>19</sup>.

Il gioco del calcio, con la sua creatività, ha già per suo conto la capacità di elevare il senso di piacere a lavorare nel divertimento .

Lo sport nazionale in Italia è quello di rendere tutto così tremendamente tragico. Il calcio professionistico e non , ricco di interessi e business, porta troppo stress e tensione.

Un allenatore abile e saggio deve allontanare le tensioni, e creare una pratica stimolante che allontani la noia, soprattutto in città dove la pressione è notevole e si respira calcio in ogni angolo di strada.

Un ambiente stimolante accresce la voglia di eccellere e motiva i calciatori all’accrescimento della propria stima, e il mister deve tenere in equilibrio stabile la pressione esterna ed interna.

Il calciatore ha sempre mantenuto il suo approccio, infantile, ludico allo sport del calcio, anche dopo essere diventato professionista.

Anche dopo un allenamento massacrante, il giocatore sarà sempre presente alla partitina ludica finale, perché la massima espressione del divertimento nell’allenamento quotidiano.

In tal senso, soddisfare la voglia di divertimento accresce la concentrazione e la motivazione.

---

<sup>19</sup> Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport*, Ed. Borla, Roma, 1991

## Conclusioni

Quando ho preso in considerazione la trattazione di questo argomento per la tesi del Master, ho valutato l'importanza di analizzarlo approfonditamente, poiché, in seno alle squadre che andiamo ad allenare, vengono, troppo spesso, a mancare in maniera evidente queste figure trainanti, costruttive, che sposino l'ideologia e la filosofia dei mister.

Dialogando con un collega, di recente, mi ha espresso il suo pensiero relativamente al fatto che, in una squadra di calcio, il leader è solo ed esclusivamente l'allenatore.

In effetti, il mister, sceglie i collaboratori, "dovrebbe" scegliere i calciatori, l'organizzazione, la metodologia del lavoro, la filosofia di gioco, detta le regole generali secondo la propria personalità, deve essere anche "mediatico", abile a gestire la comunicazione sia nei periodi favorevoli che nei periodi bui di una stagione calcistica (Mourinho docet).

In verità, l'allenatore, oggi, come il genitore, il maestro, dall'infanzia, fino alla maggiore età riserva troppe attenzioni, dà troppi input, è troppo presente e responsabile.

La mia generazione di calciatori, è passata attraverso due metodologie di insegnamento che definirei come la era calcistica pre-Sacchi e quella post-Sacchi.

In parole povere, la prima, imperniata sulla tecnica individuale ed applicata, era fondata sul duello individuale in tutte le zone del campo; la seconda, viceversa (non trascurando i canoni della prima), pone al centro della sua filosofia, il gioco e l'organizzazione di squadra.

Gli allenatori di oggi, metodologicamente parlando, sono senza dubbio i discepoli dell'era Sacchiana.

Pertanto allenatori che non lasciano nulla al caso e curano tutti i piccoli particolari.

Risulta, indubbiamente, un grande pregio, ma può aver avuto un effetto boomerang, creando un calciatore soldatino, molto attento al compito assegnato, allo spartito assimilato alla lettera ma scarsamente razionale e incapace di reagire alle variabili che si incontrano in campo e fuori.

Gli allenatori che ho avuto agli inizi della mia carriera, avevano una lettura della partita diversa; il marcatore brevilineo marcava la punta più rapida, il marcatore alto prendeva l'attaccante bravo di testa e così via ruolo per ruolo, la partita costruita sui duelli individuali.

Molte volte, però, in campo, anche per la scarsità di immagini televisive, le situazioni erano diverse, imprevedibili e bisognava trovare delle soluzioni istantanee, che l'allenatore non riusciva a modificare al volo.

Il giocatore, quindi era portato a ragionare, decidere, rispondere agli effetti delle proprie azioni.

In famiglia, nella società accade la stessa cosa. Un bambino viene monitorato dalla nascita fino alla maggiore età, ovattato dai genitori e dalla società che lo circonda, ha dei punti di riferimento importanti e troppa apprensione nei propri confronti.

Col crescere si affida ai suoi riferimenti; difficilmente prende decisioni autonomamente e tende a non assumersi responsabilità.

Il compito del tecnico, è quello di lavorare, psicologicamente, in questa direzione.

Per farlo, paradossalmente, deve essere comunicativo, empatico, coscienzioso, dettare delle regole, come già detto, ma talvolta, mettere i propri giocatori davanti alla necessità di trovare soluzioni, partecipi nel risolvere i problemi che si pongono.

Questo non significa lassismo, o una conduzione libertina, ma una condivisione controllata che, in certi limiti, dia spazio alla maturità degli uomini prima, dei calciatori poi.

Per questo il sogno di tutti gli allenatori è quello di avere all'interno delle proprie squadre, giocatori di spessore, dal punto di vista umano oltre che tecnico.

Tantissime volte si è letto di tecnici, che commentando la vittoria di un competizione, fanno riferimento alla grande qualità del gruppo con il quale hanno lavorato.

Segue la tendenza, ricorrente, ovvia, di portare con sé, da una squadra all'altra, giocatori già avuti, i cosiddetti "pupilli".

Calciatori, uomini, leader, vincenti e trainanti, prima di tutto per la capacità di trasmettere, in tempi brevi, la filosofia dell'allenatore nei nuovi gruppi di lavoro.

La costruzione del giocatore di personalità, deve partire dal basso.

Il leader ha, senza dubbio, una predisposizione genetica, e i tecnici, i "maestri" che si dedicano al settore giovanile hanno l'onere di evidenziarli, di coltivare questa facoltà, di plasmarla nel modo giusto.

Ho sempre pensato che il calcio sia uno sport collettivo, il più bello di tutti gli sport di squadra.

Una squadra diventa forte se tutti i suoi componenti eseguono alla perfezione il proprio compito e ragionino allo stesso modo.

Oggi, la bravura del Mister è quella di creare lo spirito giusto, un'identità di pensiero che coinvolga tutti e tutto allo stesso modo.

Tantissime squadre, dall'elevato spessore tecnico, falliscono perché non hanno coesione e corpo

Una squadra è composta da 25 elementi, ed il leader deve portarli tutti a ragionare nello stesso modo, bravo a prefiggere e prefiggersi delle mete raggiungibili.....sempre che i PRESIDENTI NE DIANO IL TEMPO.....

## Bibliografia

V. Tubi, *La Formazione psicologica dell'allenatore di calcio*, Società stampa sportiva, Roma, 2009

D. Malaguti, *Fare Squadra*, Ed. Il Mulino, 2009

Martens e R. e Bump L., *Psicologia dello sport manuale per gli allenatori*, Ed. Borla, Roma, 1991

M. Cabrini, *L'allenatore psicologo*, Ed. Sprint print, 2004

F. Ferrari, *Elementi di tattica calcistica*, Ed. Correre, 2001

Crepet P., *Psicologia*, Ed. Einaudi scuola, 2006