

# **L'ALLENATORE E LA COMUNICAZIONE** **INTERNA**

*di Benoit Cauet*

## ***INTRODUZIONE***

Quanto dura una partita? Novanta minuti. Quanto dura il lavoro di un allenatore? 166 ore e 30 minuti a settimana, per tutte le settimane che compongono una stagione e non solo. Può sembrare una provocazione contabile, ma è la realtà del calcio moderno. Infatti allenare una squadra, a qualsiasi livello, vuol dire 'vivere' il suo mondo e quelli che lo circondano totalmente, con un coinvolgimento che nulla deve togliere all'arte del campo, ma che può aggiungere benefici sotto gli aspetti dell'armonia, dell'organizzazione, del controllo gestionale. L'obiettivo è sempre quello di vincere e di avere il dominio della situazione, non solo tecnico. Così, si potrà lasciare un'impronta con e oltre i risultati.

## *CENNI STORICI*

Nereo Rocco ed Helenio Herrera. A loro, oltre ai meriti sportivi, vengono attribuiti i contributi più importanti per quanto riguarda il cambiamento del ruolo dell'allenatore all'interno del club e a livello pubblico. Con stili differenti, con culture quasi agli antipodi - l'uno triestino e l'altro argentino giramondo - hanno modificato il percorso del ruolo: non solo grandi strateghi in panchina, ma personaggi carismatici, influenti, 'padroni' del loro destino e di quello delle loro squadre attraverso consolidati, e chiari, rapporti con presidenti, dirigenti, calciatori, collaboratori, stampa e tifosi.

Rocco ed Herrera dettavano i tempi, s'imponevano, attraverso la comunicazione. Se il primo utilizzava la semplicità e un lessico dialettale per farsi capire da tutti, anche a chi non era nato a Trieste e dintorni, se il secondo non a caso era soprannominato 'Il Mago' per i suoi atteggiamenti guasconi e provocatori, entrambi hanno raggiunto lo scopo di segnare delle epoche nel nostro sport. Infatti, ci sarà per sempre il Milan di Rocco e l'Inter di Herrera, questo vuol dire che il loro compito non si è limitato al campo: hanno 'invaso', pur di raggiungere l'obiettivo, campi sino ad allora sconosciuti. Dalle stanze dei presidenti a quelle dei dirigenti con i quali potevano anche discutere pur di avere un campo d'allenamento o una palestra in più per sviluppare il loro lavoro. Dai giornalisti ai tifosi, veicoli di comunicazione utilizzati, in entrambi i sensi, come vettori di messaggi ambientali, per costruire attorno a una partita un vero evento, ovviamente con la speranza calcolata di poter incidere, anche in questo modo,

sul risultato finale. A modo loro, sono stati i primi a creare le leggende di loro stessi, quelle che oggi noi possiamo studiare su tanti libri.

Rocco ed Herrera sarebbero diventati leggende anche senza risultati? Ovviamente, la conquista di una Coppa dei



Campioni o di una Coppa Intercontinentale sono biglietti di presentazione straordinari, ma la storia racconta che Rocco era personaggio anche quando allenava la Triestina e il Padova e che Herrera, prima di laurearsi con

Barcellona e Inter, era già famoso in Francia alla guida di Stade Francais, che a Parigi non era neppure il club più importante. Vuol dire che, oltre a lavorare su tecnica e tattica, hanno saputo elaborato, passo dopo passo, uno stile, partendo dai rapporti interpersonali e in un'epoca di relativa comunicazione.

Se consideriamo la televisione come la più grande vetrina del calcio, dopo la narrazione via radio degli eventi, possiamo facilmente comprendere che Rocco ed Herrera entrano in contatto con la gente, quindi escono 'dal campo', tra gli anni



‘50 e ‘60, ovvero quando il nuovo mezzo di comunicazione diventa popolare. Può essere casuale, ma leggendo le loro storie sembra quasi che, forse inconsapevolmente, hanno saputo elaborare una strategia di comunicazione. Tutto stava diventando pubblico e loro, pubblicamente, allenavano. Portavano davanti a tutti i rapporti, anche turbolenti, con presidenti, calciatori, avversari e dicevano l’ultima parola. Ovvero, s’imponavano come punti di riferimento. Non erano più, semplicemente, gli uomini con abiti eleganti in panchina: erano anche maestri che potevano spostare le attenzioni. Scommettevano prima su se stessi, sulle loro capacità, che sulle loro squadre, mettendole così al riparo. Personalità impressionanti.

Giovanni Trapattoni e Arrigo Sacchi, per restare nell’ambito della storia calcistica italiana, sembrano i nipoti predestinati di Rocco ed Herrera. Ancora una volta con storie fra loro completamente differenti - il primo anche famoso da calciatore, il secondo senza un passato importante sul campo .



Siamo negli anni ‘80 e ‘90: il Trap ‘fischia’ in maniera così evidente che tutte le telecamere lo devono inquadrare, tratta persino un suo trasferimento (dall’Inter al ritorno alla Juventus) inserendo nell’operazione dei calciatori (Dino Baggio e Stefano Desideri), modifica volutamente le frasi per incantare i giornalisti (“non dire gatto se non ce l’hai

nel sacco”), comanda al centro sportivo anche l’autista del pullman; il secondo, proiettato nella dimensione del Milan



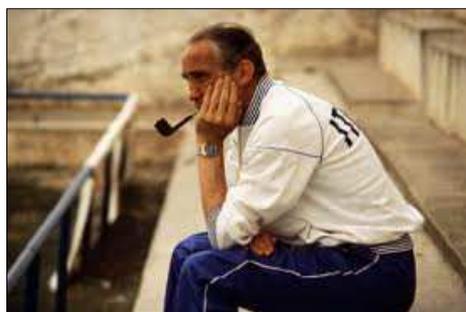
berlusconiano, non cambia il suo credo che è figlio del calcio a zona, nato in Romagna ed esportato a Parma, ma anche di attenzioni maniacali, di ‘o con me o contro di me’, di atti di forza con la stessa proprietà per

quanto riguarda la scelta dei calciatori, con scelte clamorose. E tutto, sempre, con ‘innocente’ sincerità, ovvero anche in pubblico.

Ancora una volta sono gli estremi che si toccano, anche in epoche calcistiche differenti. Enzo Bearzot e Marcello Lippi sono gli ultimi due ct azzurri Campioni del Mondo. Entrambi hanno lasciato, anche per quanto riguarda



carisma e comunicazione, un’impronta importante. Il primo, Bearzot, con una



personalità limpida, ‘antica’, silenziosa, con la forza dell’autorevolezza e della serietà, manifestata con l’immagine, anche rassicurante, della pipa: il padre di un calcio che non avrebbe mai potuto tradire. Il secondo, Lippi,

con l’aderenza totale, anche esasperata, al progetto, alle linee guida prima di un club (Juventus) e poi di un gruppo

azzurro isolato e difeso da tutto e da tutti in un momento di grande smarrimento del movimento calcistico italiano (2006).

Josè Mourinho è, nel calcio di oggi, la massima espressione o esasperazione dell'allenatore che non è solo un allenatore. Manager assoluto di se stesso, comandante del club nel quale lavora: a volte sembra il presidente tanto incide. Per non parlare della sua forza nella comunicazione diretta con i calciatori o i collaboratori: non ha paura della guerra se la battaglia porta al risultato finale della vittoria.

Non smette mai di essere se stesso anche quando recita. Infatti, dove passa lui, tutto resta timbrato: il Porto di Mourinho, il Chelsea di Mourinho, l'Inter di



Mourinho, il Real di Mourinho... Non può essere un caso se, chi ha lavorato con lui, non riesce neppure a trovare lo spazio di una critica: la sua presenza è globale, tutti i giorni, ovunque.

Quasi un impero quotidiano, studiato e strutturato, misurato, preparato e mobile.

Alla base di queste grandi storie di allenatori che hanno segnato le epoche del calcio, c'è un filo conduttore e non appartiene alla didattica del campo: è la comunicazione, la capacità di imporsi prima al club e poi al gruppo, quindi verso l'esterno. Lo scopo unico ed evidente per tutti, seppur

in epoche differenti, è la tutela del proprio lavoro e degli interessi della squadra: cioè, le vittorie.

## *IL DIALOGO*

Può capitare che, presi dal lavoro puro da allenatore, tra la preparazione di una seduta sul campo e lo studio di una partita, venga trascurato un versante dell'impegno professionale che, invece, fa parte dei doveri quotidiani di un 'mister', a qualsiasi livello d'impegno: il dialogo con gli altri, dai collaboratori alla società, dai calciatori al mondo esterno che circonda e racconta la squadra. Non esiste una buona comunicazione verso l'esterno, cioè verso gli altri, in assenza di un'ottima comunicazione interna che parte da se stessi, dalla fedeltà con se stessi e con le proprie idee.



Non esiste, in tal senso, una 'ricetta' unica, ci sono molti casi e molteplici strategie, ma restando nel solco del calcio e nello specifico di un allenatore, questo sistema di comunicazione interna può essere riassunta con l'immagine a spirale: in mezzo, come punto di partenza e di arrivo o di ritorno delle informazioni, c'è sempre il tecnico. Muovendo da un livello individuale si amplifica progressivamente e ritorna quindi all'allenatore che, in questo modo, può verificare se il pensiero è stato modificato durante il percorso, individuando così 'sacche di

resistenza', e anche aggiornarlo in base all'evolversi delle situazioni di cronaca.

Il dialogo, dunque, è alla base dei rapporti di comunicazione. Ma come dialogare e, soprattutto, quando? Il primo passo è il dialogo con se stessi, la capacità di analisi e di sintesi del proprio pensiero. Stabilire, quindi, le priorità e i concetti da trasmettere. Sapersi ascoltare e, dopo, farsi ascoltare. Nella pratica, dovendo per esempio impostare da zero una nuova stagione, stilare, per iscritto, un percorso di pensiero: da "A" a "Z", prendendo in considerazione le varianti, appuntandosi frasi, situazioni, idee, immagini. Senza scendere a compromessi con se stessi, senza dirsi – per primi – bugie. Altrimenti, si perde già al via la forza della comunicazione.

## **IO E LO STAFF**

Scelti gli uomini in base alle caratteristiche tecniche e umane considerate fondamentali per lo sviluppo del proprio calcio, l'allenatore deve stabilire con loro un metodo di comunicazione: dialogare e non comandare; parlare e ascoltare; imporre le proprie idee, ma non sottovalutare mai quelle degli altri; aprirsi al punto di fare 'aprire' gli altri; sentirsi tutti complici e complementari, dare a tutti la possibilità di esprimersi e anche la visibilità per farlo (lasciare spazio ad altri è sinonimo di fiducia), senza perdere mai il timone del comando, il potere dell'ultima parola. Questa può essere una strategia di comunicazione all'interno dello staff.

In tutti i casi, qualunque sia la strategia prescelta, fissare

quelli che aziendalmente sarebbero definitivi ordini di servizio. Alcuni possibili esempi: riunione a 90 minuti dall'inizio dell'allenamento, riunione post allenamento prima di fare la doccia, mini consulti tra il primo e il secondo tempo prima di parlare alla squadra negli spogliatoio, mini consulti a caldo appena terminata la gara. Non rimandare mai a domani un'idea o un'informazione che arriva al di fuori delle ore vissute sul campo (l'allenatore deve offrire la massima disponibilità, favorita per altro, nella nostra epoca, dai nuovi strumenti di comunicazione: telefonate, sms, mail).



Imporre la sincerità - come era successo nel primo step con se stessi –: dirsi tutto all'interno dello staff, creare un mondo imperforabile. I collaboratori devono avere l'idea di uno spazio nel quale poter esprimere anche una considerazione contraria rispetto a quella del tecnico, ma devono avere la sicurezza che quella stessa considerazione non sarà mai usata contro di loro. Che vada bene o che vada male, sarò io, l'allenatore, ad assumermi tutte le responsabilità del caso: tutti saremo vincitori, io solo sarò –

se necessario – il colpevole all'esterno del nostro gruppo. Una volta scelta la teoria di comunicazione all'interno dello staff, nella fase di passaggio alla pratica del lavoro sul campo, un allenatore, che mantiene la leadership, può comunque nominare un 'capitano' di raccordo, quasi sempre è il vice, che magari conquista sul campo i gradi col tempo. Queste scelte, tuttavia, dipendono molto dalle situazioni di lavoro che si devono fronteggiare: il numero dei calciatori e la loro età, il grado d'impegno agonistico che si deve affrontare, le disponibilità (pure economiche) del club.



## CAPIRE LA SOCIETA'

Dove sono? Che cosa vogliono da me? Io che cosa voglio dare a loro e prendere da loro? C'è un momento nel quale l'allenatore ha lo spazio più ampio per imporsi all'interno di un club: quando viene scelto. In quel momento, non potendo



la società rinnegare immediatamente ciò che ha deciso, l'allenatore deve sfruttare ogni attimo per perlustrare, capire, chiedere, osservare, organizzare. Costruire la squadra che poi scenderà in campo è fondamentale, ma costruire attorno alla squadra un mondo organizzato e conosciuto al tecnico è altrettanto importante. E' l'ingresso

in società il momento nel quale un allenatore si gioca la maggioranza della credibilità. E' per quello che bisogna mettere da parte il pudore, la timidezza, la presunzione, la paura: bisogna essere diretti, affrontare gli interlocutori con rispetto, ma con decisione.

Se tutto ciò avviene per esempio all'inizio di una nuova stagione, ci sarà più tempo a disposizione per avviare la comunicazione con il presidente, i dirigenti, i dipendenti. Se l'arrivo è, come suol dirsi, in corsa, sarà fondamentale mettere subito i paletti delle priorità. Capire in che club si lavora è abbastanza scontato, ma il club è anche l'espressione di una storia (quindi informarsi sul passato), di una 'piazza' (scoprire il carattere della città), di una proprietà, di una tifoseria, di una categoria. Restare se stessi senza perdere mai di vista che quel 'se stessi' deve vivere in mezzo ad altri. Farsi conoscere è più difficile che

conoscere. Una strategia di comunicazione può essere quella di chiedere: scusi, presidente, le farà piacere conoscere in anticipo la formazione che manderò in campo? Una simile domanda,



che ovviamente è esemplificativa e provocatoria in un processo di conoscenza, non va letta come un atto di debolezza o di ruffianeria. Può essere invece uno strumento chiaro e diretto per conoscere il nostro interlocutore e i suoi 'gusti' nella gestione del rapporto con l'allenatore. Inutile fingere davanti alle banalità consolidate del calcio: da un tecnico un presidente e una società vogliono risultati,

valorizzazione del ‘prodotto calcio’, ma soffrono quando vengono messi ai margini, quando non si sentono protagonisti di una scelta che loro stessi hanno fatto. Quindi, seconda una strategia di comunicazione sempre più diffusa anche in altri generi d’azienda, coinvolgere è meglio. Sempre con l’impronta di chi domanda per conoscere e per dire la sua, non per aspettarsi risposte o soluzioni dei problemi. Anche quelle si possono domandare, certamente, ma non nella fase di perlustrazione del territorio, all’inizio del rapporto di conoscenza.

Essere diretti, dunque se stessi, anche durante il terzo step della strategia, può essere rischioso, ma evidenzia personalità, capacità di affrontare il dibattito, sicurezza nei propri mezzi. Alcuni esempi di allenatori vincenti negli



ultimi anni indicano chiaramente la strada principale: Fabio Capello e Pep Guardiola, tanto per citare due grandi esempi, non lasciano mai ad altri il compito e il controllo del dialogo col club.

Sicuramente hanno lavorato anche insieme ad altre figure della società, ma hanno cercato sempre di essere i primi e i diretti vettori delle loro idee e dei loro rapporti. A ogni livello, contrattuale e organizzativo. Ciò è possibile, con stile logicamente adeguato, anche in situazioni lavorative meno grandi e blasonate. Anzi, paradossalmente, negli strati più bassi del calcio, le strutture dei club sono semplici, a volte persino scarsamente professionali, quindi

un allenatore capace d'imporsi, anche fuori dal campo, può conquistare raggi d'azione sempre più ampi.

Chi fa che cosa? Chi dirige e chi è semplicemente operativo? A chi domando le divise in magazzino e a chi mi rivolgo in sede per avere il comunicato del Giudice Sportivo? Conoscere la geografia di un club fa risparmiare tempo e, soprattutto, consente all'allenatore di avere tutto quello che c'è a portata di necessità.

## **PROGRAMMA DI COMUNICAZIONE INTERNA**

Chi parla? Di che cosa parla? Con chi parla? Con chi organizzo la trasferta e con chi mi confronto per le strategie di calciomercato? Siamo sempre nella fase di costruzione del rapporto con il club e io, allenatore, devo sapere a chi il presidente o la proprietà eventualmente delegano compiti importanti, che intersecano direttamente con il mio lavoro e con la squadra. Ecco, dunque, il quarto step prevede soprattutto organizzazione. E, con essa, una chiara distribuzione delle responsabilità. Io, allenatore, risponderò a quelle vincolate al lavoro sul campo, ai risultati, alla prestazione e all'estetica del gioco, ma non posso – non devo – confondermi con chi potrebbe anche sbagliare la scelta di un hotel per il ritiro e i tempi di consegna del materiale piuttosto che, in un crescendo di gravità – la diagnosi o la prognosi di un infortunio.

Dunque, una volta definiti responsabilità e compiti, l'allenatore stabilisce con la società il suo percorso della comunicazione. E lo può realizzare ancora una volta ponendo delle domande e analizzando le risposte. Alcuni

esempi: si sviluppa un problema con un calciatore, a chi riferisco? Direttamente al presidente o a dirigente sportivo? Una volta avuta la risposta dal club, il tecnico segue la rotta indicata, al fine di non creare dualismi o competizioni fra persone che, alla lunga, possono incidere sui rapporti. Al tempo stesso, questa 'tattica' può essere utile all'allenatore per capire, nell'evolversi delle questioni, se c'è da parte del club o dei singoli che lavorano nel club chiarezza e sincerità nei suoi confronti. Creando un percorso dall'allenatore alla società, vuol dire contemporaneamente avere a disposizione una sorta di 'prova del nove' per verificare se c'è altrettanta chiarezza nel tragitto di



comunicazione dalla società all'allenatore.

Con la società, un allenatore deve stabilire, nella comunicazione interna ordinaria, degli appuntamenti fissi. Riunioni con un numero ristretto di persone (ovviamente scelte dalla proprietà o dal presidente). Prendiamo a esempio una settimana tipo, con partite alla domenica e ripresa degli allenamenti martedì. Una situazione ordinaria. L'idea-base sarebbe un incontro con la società nella giornata di lunedì, ovvero prima della ripresa in campo e dopo avere avuto a disposizione 24 ore per rianalizzare l'ultima partita. Nello sviluppo della riunione, il passato - cioè la gara appena disputata - deve avere come traguardo di sviluppo il futuro - cioè la prossima partita da preparare - in tutti i suoi aspetti, sia agonistici che logistici, al fine di arrivare al primo incontro settimanale con la

squadra per trasmettere al gruppo certezze non solo tecniche: quindi orari d'allenamento, il campo, eventuale partenze per gare in trasferte, ritiri, esigenze magari commerciali o di comunicazione pubblica del club. Un programma, dunque, che si può anche consegnare a ogni singolo calciatore (in carta o email e in bacheca), lasciandosi ovviamente la porta aperta a eventuali possibili cambiamenti dovuti a motivi di cronaca o imprevisti.

Il calciatore moderno richiede sempre maggiori informazioni al proprio allenatore. Più si sale di livello e maggiore è la richiesta perché aumentano gli impegni e il calciatore vuole organizzarsi per suddividere al meglio il tempo personale a disposizione. Più certezze vengono trasmesse e minore sarà il rischio di piccoli disguidi, ma un tracciato di comunicazione chiaro (società-allenatore e allenatore-squadra) permetterà anche una maggiore disciplina e un controllo più dettagliato su regolamenti interni, sanzioni e quanto prestabilito. Per altro, in base all'esperienza che ho maturato in queste ultime stagioni lavorando presso l'Accademia Internazionale Calcio di Milano, una buona organizzazione settimanale (e quindi anche mensile) degli impegni è molto importante anche quando si allenano calciatori in formazione, giovani che hanno famiglie da informare, che frequentano la scuola, che devono sviluppare, prima come ragazzi e poi come giocatori, una base di organizzazione mentale.



Con la società vanno inoltre creati anche dei canali di comunicazione interna per quanto concerne le attività

confinanti a quelle della prima squadra: impegni con gli sponsor, con la stampa, con le attività benefiche, con i tifosi. Non si può, anzi non si deve, sottovalutare nulla. Un club di calcio, negli anni Duemila, è piccola o grande (dipende dal livello) industria, quindi ha delle esigenze. E se per caso non ce le avesse, l'allenatore può anche essere da stimolo per crearle, dimostrando così di avere una visione d'insieme sempre ampia e potendo, poi, 'usare' questa disponibilità per i propri fini tecnici. Per esempio: se uno sponsor, attraverso l'allenatore, si sente più vicino al club, può aumentare la sua partecipazione alle attività economiche e, quindi, l'allenatore saprà che il club ha un budget più alto da investire nella squadra.

Fondamentale, in tutti gli ambienti, è il rapporto società-stampa. L'allenatore, in questo sviluppo della sua attività, ha un ruolo di raccordo e, quindi, prima di una sua interpretazione personale, deve condividere con il club le linee guida. Quante volte devo parlare con i giornalisti? Quali sono le testate più vicine alla società e quali, invece, quelli più critici o distaccati? Chi, per conto della società, tiene i rapporti con la stampa? Stabilito il percorso, avute le informazioni necessarie, l'allenatore può interpretare al meglio il suo compito. Tuttavia, non è solo su questo aspetto che si sviluppa il rapporto di comunicazione interna con la società.

Procediamo con un esempio per spiegare i contenuti di questo passaggio. Io, allenatore, voglio criticare, in conferenza stampa, un mio giocatore, un arbitro, un avversario, una sanzione disciplinare.



Prima di farlo, informo la società. Non mi faccio condizionare nella mia idea di partenza, ma coinvolgo il presidente, i dirigenti, gli eventuali esperti di settore che ho a disposizione. E, soprattutto, non corro il rischio di far trovare, per esempio sui giornali, un messaggio, in particolare nel caso fosse 'forte', senza pre-avviso. Un altro esempio: ho deciso di presentare le dimissioni dopo una partita? Prima le comunico al presidente e poi ai giornalisti. Può sembrare tutto troppo aziendalista, ma in realtà è semplicemente un percorso, netto e sincero, di personalità e di responsabilità. Io, allenatore, non deve aver paura nell'affrontare il confronto con i giornalisti, ma non devo averne neppure quando mi confronto con il mio club, altrimenti manifesto una doppia personalità che, a lungo, nel villaggio globale del calcio, può creare un'immagine sbagliata per la piena realizzazione di una carriera. Come si è premesso all'inizio, una buona comunicazione verso l'esterno ha fondamentale punto di partenza in una buona comunicazione interna.

## **IO E LA SQUADRA**

Il passaggio di comunicazione allenatore-squadra è indubbiamente quello più importante e delicato. Tutto il resto si può organizzare per controllare (in società o all'esterno) quello che può incidere sul proprio lavoro, ma è dentro il gruppo sul campo che si edificano le prestazioni, i risultati, i rapporti con i giocatori. Quindi, è fondamentale gettare basi solide per costruire la fiducia reciproca. Ci sono diverse strategie di approccio alla squadra, però un primo passaggio è comune per il lavoro dell'allenatore:

conoscere la persona che è l'anima del calciatore. Ovvero, soprattutto nella prima fase del rapporto, quella diciamo perlustrativa, un tecnico deve riuscire a guardare con i suoi occhi chi ha davanti e anche oltre gli aspetti tecnico-tattico. Ogni uomo è un mondo e ogni calciatore è un soggetto con varianti differenti. Ci possono essere dei 'gruppi caratteriali' - il timido, l'estroso, quello che parla tanto, quello che parla poco, quello che in allenamento ha un personalità e in partita una diversa, quello che è veloce nel comprendere, quello che finge indifferenza, l'italiano, lo straniero... -, ma questi servono solo per una traccia iniziale di studio dell'individuo. Al limite, al termine dell'analisi, la squadra può essere suddivisa in sotto gruppi caratteriali, per sviluppare in seguito esercitazioni sul campo, strategie, anche semplici accorgimenti logistici (divisione delle stanze durante un ritiro).

Lo studio della persona si può sviluppare attraverso il dialogo o il test psicologico (ma, in questo caso, poi bisogna avere uno specialista che lo sappia



interpretare). La mia esperienza di ex calciatore - con il vantaggio di aver provato ambienti diversi (Francia, Italia, Bulgaria, Svizzera) e club con differenti status (Marsiglia, Psg, Inter, ma anche Torino, Nantes, Cska Sofia e Sion) - mi suggerisce un approccio dialettico, diretto, 'caldo', ho quindi sviluppato ciò che ho trovato negli allenatori italiani (Luigi Simoni, Marcello Lippi, Giancarlo Camolese),

mentre all'estero, anche a livello di settore giovanile, si parte da discorsi collettivi e il 'tu per tu' con il calciatore è legato soprattutto a episodi, prestazioni, singole problematiche. Nel corso del dialogo credo che sia importante scindere ciò che si sa già della persona (dalle informazioni ricevute dal club o dal mondo del calcio in generale, ma anche dalle ricerche sui mezzi di comunicazione) da ciò che la persona stessa manifesta durante il colloquio. Questo per evitare di analizzare attraverso 'luoghi comune', che nel calcio sono molto frequenti, diffusi e che possono alterare il giudizio sul singolo calciatore ("stai attento mister che questo lavora poco", "guarda che ha paura delle partite decisive", "si fa condizionare troppo dai genitori", "ha un brutto carattere", "non vive da sportivo".... ). Non dobbiamo infatti dimenticare che, a qualsiasi livello, ci possono essere anche gli interessi, di altre persone, per mettere il mister e il calciatore su piani di cattiva comunicazione.

L'analisi del singolo calciatore precede o segue la stesura di quello comunemente viene definito 'regolamento di spogliatoio': quasi sempre si tratta di indicazioni comportamentali e logistiche. Sempre in base alla mia esperienza di calciatore, non è utile risultare troppo prolissi, perché si corre il rischio che, dopo 10 regole, il foglio non venga neppure letto. In alcuni club il regolamento di spogliatoio è imposto dall'alto, in altri lo realizza l'allenatore insieme con la società. Alcune volte viene richiesta la firma per condivisione del giocatore, ma si tratta unicamente di passaggi formali. Le 10 regole di vita comune servono, infatti, soprattutto al tecnico, per poi

applicare eventuali provvedimenti, che non devono e non possono essere esclusivamente economici (ogni livello ha i suoi provvedimenti, per un ragazzo può essere importante come insegnamento una mancata convocazione, per un campione affermato, con ingaggio alto, una multa salata).

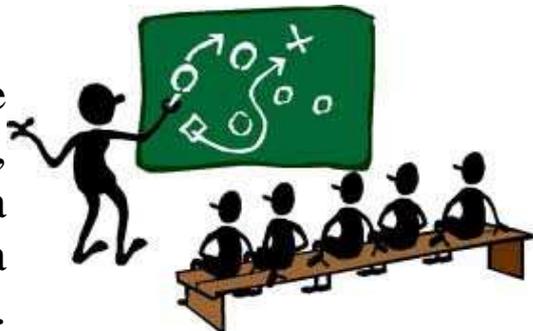
Un allenatore deve anche non sottovalutare mai la 'legge della storia', ovvero il rapporto con i calciatori che da più tempo sono presenti in quella squadra e in quello spogliatoio. Anche in questo caso, sono molteplici le tipologie di approccio. Per esempio: dare loro subito importanza, condividere prima con loro e poi con gli altri, ma questo potrebbe essere condizionante se poi, nelle scelte, non si applica la legge uguale per tutti. Oppure, altro esempio, inizialmente mettere tutti sullo stesso piano di analisi e di confronto e, quindi, valutare se gli 'anziani' sono dei veri leader, non solo temporali, in quanto seguono l'allenatore prontamente mettendo gli interessi della squadra davanti a loro stessi. Comunque si proceda, non può essere ignorato il rapporto (privilegiato o normale) con chi nella squadra gioca da più tempo. E' chiaro che, ogni situazione, è da valutare in base a ciò che si trova e a come si sviluppa: arrivo dell'allenatore a inizio stagione, durante la stagione, permanenza dell'allenatore più anni della stessa società. E' chiaro che, nel calcio latino, è caratterialmente più difficile manipolare situazioni consolidate da parte di calciatori, perché la vita sportiva di un mister in una stessa società è mediamente breve. Al Manchester Utd. o all'Arsenal, dove Alex Fergusson e Arsene Wenger regnano da... sempre e sono la società stessa (oramai più manager che tecnici), il leader sarà l'allenatore e non un calciatore, neppure quello in organico da più anni. Una

situazione molto particolare, in tal senso, si era creata in Francia, all'Auxerre, con Guy Roux, che è rimasto in carica ben 44 anni: ma stiamo parlando, appunto, di esempi più rari, e più difficile da riproporre nel calcio moderno (anche Pep Guardiola, dopo 4 anni seppur di totali successi, ha detto stop con il Barcellona). Quindi, un allenatore deve saper diventare leader in tempi brevi e per questo, quasi sempre, sono i risultati che lo determinano.



Situazioni particolari si possono creare con un subentro in corsa. In tal caso, sempre nell'analisi del gruppo che porta poi allo sviluppo della comunicazione con la squadra, può essere importante avere precise informazioni su quello che è stato fatto. Infatti, nella maggioranza dei casi, un subentro è generato da uno stato di crisi, quindi è necessario avere ben chiaro il termometro della situazione. Anche in tal senso, sono importanti le informazioni che possono arrivare dalla società o dai mezzi di comunicazione, ma il confronto diretto con i giocatori offre una panoramica più diretta e meno condizionata dai luoghi comuni o dalle singole preferenze.

Analizzata la situazione calciatore per calciatore, mappato il gruppo, si passa quindi alla fase pratica della comunicazione con la squadra.



Un allenatore può decidere quando, come e dove parlare. Se prima di una seduta o dopo una partita, se nello spogliatoio o in una sala riunioni o sul campo, ogni particolare può essere determinante. Si possono stabilire procedure canoniche (spiegazione del lavoro da svolgere prima dell'allenamento, analisi dell'ultima gara disputata prima della ripresa settimanale), ma è chiaro che bisogna valutare ogni singola situazione e occasione. L'eccessiva ripetitività, infatti, abbassa la soglia di attenzione. La novità, invece, stimola. Programmare è importante (e i calciatori lo richiedono), ma sorprendere può essere determinante, perché stiamo comunque lavorando nello sport, quindi dobbiamo essere in grado di toccare le corde emotive degli individui e non solo quelle della ragione. Bisogna far usare la testa e battere il cuore.

La spinta emotiva del sogno aiuta a raggiungere l'obiettivo, ma non bisogna mai dimenticare la realtà. Un allenatore, infatti, non può partire, nella stesura di un rapporto con la squadra, immaginando di avere la maggioranza dei consensi o cercando solo quella. Un gruppo comprende troppe variabili e una stagione sportiva può avere infiniti sviluppi per non mettere in preventivo anche la gestione di rapporti conflittuali, stati di crisi, interruzione del dialogo, rifiuto alle sollecitazioni, ribellioni. A questi sviluppi non bisogna arrivare impreparati e, in tal senso, la più ampia comprensione di chi si ha davanti può aiutare a capire, o addirittura a prevedere, cambiamenti del rapporto interpersonale, sia in negativo (è la maggioranza dei casi) sia in positivo.

Nello studio dei singoli calciatori, anche per la mia esperienza di ex, prendo in buona considerazione una caratteristica che si replica di una squadra in squadra. Ci



sono giocatori che si allenano da soli, che non hanno bisogno di un allenatore se non per le indicazioni tecnico-tattiche vincolate alla partita o alla singola esercitazione. Io ero

uno di questi, ma posso pensare a Javier Zanetti, mio compagno nell'Inter, o Jean Pierre Papin nel Marsiglia. Altri, invece, pur grandissimi campioni, con qualità anche superiori nettamente alla media, hanno sempre avuto bisogno di una guida esterna, quella appunto dell'allenatore, per dare il meglio. Ricordo, per esempio, Eric Cantona, sempre a Marsiglia, che faceva del conflitto la sua benzina emotiva o l'immenso Ronaldo che doveva recitare da svogliato in allenamento per poi vincere quasi da solo le partite. Questa soggettività va individuata, è fondamentale, anche per indirizzare la comunicazione con i singoli rispetto al carattere e alla personalità del singolo stesso. Se per avere il miglior Cantona devo litigare con lui, non posso tirarmi indietro: recito anch'io una parte e questo è l'insegnamento che arriva dalla storia del calcio, con importanti tecnici che ottengono il massimo da calciatori che, a livello mentale e caratteriale, sono il loro esatto opposto (come dimenticare i gol di Roberto Baggio ai Mondiale 1994 dopo la contestazione alla sostituzione

avuta da Arrigo Sacchi?).

## **STRATEGIA ORDINARIA**

Per strategia ordinaria s'intende quella applicabile a una situazione nella media delle aspettative, quindi risultati in linea con il progetto tecnico, impegni scadenziati con regolarità, 'casi' non aperti all'interno del gruppo, situazione stabile nei rapporti allenatore-calcatori e allenatore-società. E' questa, ovviamente, la situazione migliore nella quale lavorare e poter esprimere il proprio potenziale di tecnico e il proprio calcio. E, tuttavia, anche la situazione migliore da utilizzare per affrontare argomenti e apportare miglioramenti. Dunque, è il 'campo' nel quale si può sviluppare al meglio la comunicazione interna fra le parti.

Abbiamo già accennato l'argomento nei capitoli precedenti, ma è in questi casi che l'organizzazione di una settimana tipo può dare i frutti migliori. Due partite a distanza di giorni (domenica-domenica) e, in mezzo, dobbiamo inserire tutte le attività di rapporti con club e calciatori. Dunque, come già prospettato, riunione con i dirigenti nella giornata di lunedì. Ma chi vi partecipa? Chiaramente, davanti alla proposta di riunione che avanzerà l'allenatore ("vorrei che diventasse un appuntamento fisso, un tavolo di confronto sempre aperto"), il club può indicare i candidati. Il tecnico, invece, può decidere se parteciparvi da solo e con il vice. Nel caso si dovessero affrontare argomenti specifici (per esempio la condizione della squadra o dei portieri), a turno può essere invitato il preparatore atletico o dei portieri, al

fine di sviluppare con i diretti interessati tutti gli argomenti. Per quanto riguarda invece i partecipanti da parte del club, in teoria è necessaria la presenza di un rappresentante della proprietà (se non il presidente stesso), il responsabile tecnico (direttore tecnico o direttore sportivo) e, se necessita, un responsabile del sistema organizzativo (team manager o direttore generale). Da valutare, insieme al club, la partecipazione del responsabile medico, con il quale – soprattutto nella prima fase del rapporto – bisogna instaurare un rapporto chiaro di responsabilità. Senza entrare troppo nei particolari dei sistemi di gestione sanitaria o del recupero dei calciatori, l'allenatore deve sempre sapere come procede il medico e deve avere da lui continue informazioni sullo stato di salute dei singoli calciatori, al fine di valutare, in una cooperazione lineare, un programma di allenamento. Esempio: se io allenatore ho un rapporto chiaro e continuo con il medico, posso trasmettergli delle sensazioni o lui mi può consigliare di ridurre o aumentare il carico di lavoro di determinati singoli. Tutto ciò è più facile da realizzare in una struttura che ha un responsabile medico interno, più difficile quando invece il club non se lo può permettere e il calciatore si rivolge esternamente. In questo caso, per esempio nelle giovanili dilettanti, bisogna cercare di avere, dai genitori, il massimo delle informazioni e i documenti scritti, al fine – nel caso – di sottoporli a una valutazione di fiducia dell'allenatore.

E' difficile scalettare i possibili argomenti della cosiddetta riunione del lunedì, è chiaro che saranno i motivi di cronaca a suggerire i temi. E' invece possibile valutare se

questo tipo di confronto meriti un secondo passaggio durante la settimana e a ridosso della nuova partita. Se l'incontro cade di domenica, il secondo passaggio può essere organizzato per il venerdì sera, quando l'allenatore (ma anche la società) ha nuovi elementi di valutazione raccolti durante la settimana. Il sabato è invece un po' troppo a ridosso dell'impegno, meglio tenerlo di scorta per le ultime necessità da risolvere in fretta, magari dopo l'allenamento di rifinitura. Ma, alla vigilia della gara, la macchina organizzativa deve già funzionare, deve sapere quale traiettoria seguire per arrivare al fischio d'inizio e all'obiettivo della vittoria. Organizzare, attraverso la comunicazione interna, tutto ciò consente di avere gli strumenti a portata di mano per un intervento 'in corsa', per una necessità dell'ultima ora. L'impossibile non è prevedibile, ma la maggioranza delle situazioni, anche improvvise, è gestibile, insieme con la società, se abbiamo pianificato bene tutte le cose che, normalmente, possono accadere a una squadra di calcio.

Nella settimana tipo, in una situazione ordinaria, rientra anche il giorno partita, che senza dubbi è maggiormente dedicata dall'allenatore ai calciatori e non alla società. Il presidente e i dirigenti non possono essere comunque tagliati fuori, vanno coinvolti senza portarli troppo 'dentro lo spogliatoio', tranne che in situazioni particolari (*vedi capitolo successivo*). Il tutto, come dicevamo, va comunque organizzato, evitando l'improvvisazione. Per esempio: entra qualcuno della società tra il primo e il secondo tempo? Se ne parla, apertamente, nelle riunioni durante le quali si affronta la 'costruzione' di una stagione. Siccome

l'intervallo è limitato e l'allenatore lo deve sfruttare al massimo per far recuperare energie mentali e fisiche ai calciatori, dare indicazioni tecnico-tattiche o caratteriali, valutare con il suo staff eventuali sostituzioni o interventi sul modulo o sulle posizioni in campo, non bisogna commettere l'errore di dover anche gestire una figura non tecnica che si ritrova nello spogliatoio (senza citare figure dominanti, per esempio presidente e ds, saremo noi a dare le indicazioni in anticipo all'addetto stampa o il magazziniere).

Anche i particolari, come insegnano tutti gli allenatori vincenti, fanno la differenza.

In tal senso il responsabile organizzativo deve, per esempio, avere dall'allenatore una serie di indicazioni-base che non può mai dimenticare.

Se mi serve una lavagna nello spogliatoio il giorno della



partita, sia in casa che in trasferta, la devo trovare quando arrivo. Bisogna spiegare a chi organizza le operazioni logistiche (in quasi tutte le squadre il team manager) che è una sua precisa responsabilità fornire al tecnico tutti gli strumenti necessari al suo lavoro. E, nel caso queste necessità non possano essere soddisfatte, l'allenatore deve essere informato subito. Non può correre il rischio, tornando all'esempio-lavagna, di programmare un certo tipo di spiegazione visiva alla squadra e di non trovare, al momento di farla, il materiale richiesto. E questo vale per tutto: se un calciatore ha comunicato all'inizio della

stagione un numero di telefono, e poi lo ha cambiato, il team manager deve essere aggiornato. Il fine è sempre quello di evitare dispersioni di tempo e di energie, per concentrare sulla vittoria.

Conclusa la partita, a qualsiasi livello agonistico esiste il post-partita, che oggi è sempre più di moda. E questo post-partita si divide in due fasi: quella interna (io e la squadra, io e la società) e quella esterna (io e i giornalisti, la società e i giornalisti).

Anche in questo caso, come in tutti quelli precedentemente analizzati, è decisiva una buona preparazione. L'allenatore deve sapere, in anticipo, se a fine gara deve rilasciare interviste, a chi le deve



rilasciare, quando questo impegno durerà perché, se si gioca in trasferta, tutto ciò può incastrarsi con il programma del viaggio di rientro. Dunque, l'allenatore deve avere dalla società l'indicazione di chi è il responsabile dei rapporti con i mass media (tipo ufficio stampa), deve capire quanta autonomia di azione questo responsabile ha all'interno del club e, soprattutto, deve chiedergli gli strumenti necessari per affrontare la comunicazione cercando di evitare al massimo di subire, come succede in partita, i contropiedi. E' chiaro che molto dipenderà dal rapporto di fiducia che saprà instaurare con il mio addetto stampa e il suo livello di competenze. E se dovessi trovarmi in un club senza

responsabile della comunicazione? Per prima cosa, prima di andare allo sbaraglio, chiederò alla società con quale dirigente (o magari con il presidente stesso) fare il punto della situazione prima di andare a confrontarmi con gli organi d'informazione esterni. Tutto ciò è importante, ma non basta. Perché, un altro argomento che devo chiarire con la società, è chi la rappresenta davanti ai giornalisti in un post partita. Questo è un altro dei tanti argomenti che va affrontato durante le prime riunioni con il club. Infatti, può essere decisivo, per io che alleno, ma anche per la società, stabilire dopo una partita chi rilascia le dichiarazioni per primo. Sembra un aspetto trascurabile, ma è la regola fondamentale della comunicazione moderna: prima si organizza all'interno e poi si porta all'esterno. Quindi, se possibile, meglio confrontarsi prima con presidente e dirigenti, all'interno dello spogliatoio, e poi andare in conferenza stampa. A questo, se le linee di pensiero saranno differenti, avrò quantomeno in anticipo la certezza che dovrò affrontare un 'conflitto' e quindi mi preparerò a gestirlo.

In un dopo-gara, va anche programmato, sempre in accordo con la Società, l'impegno comunicativo dei calciatori. Le esperienze dicono che è difficile un controllo totale di ogni singolo, che le confessioni anonime fanno più danni al gruppo di una dichiarazione 'pesante', ma con una faccia, una storia, un perché. Quindi, un programma per gli incontri calciatori-stampa deve essere stilato. Per esempio, al termine della partita - ma anche durante la settimana - , il tecnico e i dirigenti si confrontano e decidono i calciatori che devono rilasciare interviste (da un minimo di 1 a un

massimo di 3), utilizzando l'addetto alle comunicazioni come interfaccia con i giornalisti, per moderare tra le richieste che arrivano dalla stampa e le proposte della società. Questo tipo di attività può essere anche compresa nel regolamento interno, visto che in più situazioni le interviste sono vincolate nel calcio moderno a dei contratti economici dei club, quindi è davvero impossibile immaginare che non vengano rilasciate.

## **STRATEGIA NELLO STATO DI CRISI**



Premesso che è difficile codificare ogni particolare dello sport, 'governato' da una serie infinita di variabili nei suoi sviluppi agonistici, lo stato di crisi nel calcio fa da sempre rima con

sconfitta, perché l'effetto popolare dell'avvenimento tracima il risultato stesso ottenuto sul campo. Dunque, già in partenza, può essere una strategia di gestione delle negatività conoscerle in anticipo, sapere che periodicamente queste situazioni si ripetono, quindi possono capitare anche a te, e non solo agli altri.

- **Sconfitta.**
  - **Serie di sconfitte.**
  - **Crollo inatteso della squadra.**
  - **Crisi di rapporti.**
- (allenatore-staff; allenatore-giocatore; allenatore-società; allenatore-tifosi; allenatore-stampa).**

Sapendo quali possono essere i più comuni stati di crisi, è più facile leggere i segnali, interpretarli, suddividerli per generi: se vado in conflitto con un calciatore non è detto che sono in conflitto con gli altri o con la società o con il mondo esterno. Però, sapendo che tutte le casistiche sono direttamente o indirettamente collegate fra di loro, posso avere una geografia della ‘causa-effetto’. Il processo, solitamente, è dal piccolo verso il grande, dal singolo verso la comunità, in una sorta di espansione verso il globale. Conoscendo questo meccanismo, mi posso ‘allenare’ per frenarlo, per limitarlo, per domarlo e quindi sanarlo. Ribadito che, nella buona o nella cattiva sorte, è il confronto la base per la soluzione dei problemi, un tecnico non può mai dimenticare che un possibile stato di crisi, a volte sottovalutato, a volte latitante, è quello con se stesso. Può essere generato da altri stati di crisi, soprattutto dai risultati, ma può essere anche il ‘padre’ delle altre negatività. Da qui la necessità, come già detto, di saper anche valutare se stessi.

La sicurezza in se stessi è infatti sempre più forte, anche se meno tangibile, della sicurezza che ti viene trasmessa dagli altri. In tal senso, tornando un attimo ai temi di campo, mi ha fatto riflettere una situazione accaduta, nel corso della passata stagione, a Gian Piero Gasperini.

Arrivato all'Inter, dopo il derby di Supercoppa italiana perso a Pechino, viene messo in dubbio, dall'interno e dall'esterno della società, il suo principale credo calcistico, ovvero la difesa 'a 3'. In un'occasione (gara di Uefa Champions League a Milano con i turchi del Trabzonspor), Gasperini propone quattro difensori in linea, perde la gara per un episodio e, in quella successiva, con la Roma ritorna 'a 3'.

Pareggia, 'salva' la panchina, si sente protetto con se stesso nel tipo di calcio che ha sempre praticato, e va a Novara dove lo ripropone. Perde una gara che nessuno immaginava che l'Inter potesse perdere e viene esonerato. In questa serie di cambiamenti, causati da una difficoltà, quello che più sorprende è il messaggio di



instabilità a un reparto in difficoltà. Quindi, al di là della tattica, mi ha colpito la 'solitudine' di Gasperini, che probabilmente ha dovuto combattere anche con se stesso per difendersi e ha inviato, alla squadra e non solo, messaggi di dislinearità. Sapendo quanto Gasperini è preparato e quanto ha saputo dimostrare nel corso della sua carriera, forse, inconsapevolmente, non aveva previsto quali e quante difficoltà avrebbe potuto incontrare arrivando all'Inter?

Sulla base di tanti esempi - che ho vissuto direttamente o che ho visionato dall'esterno - sono portato a cercare di intercettare sempre più segnali possibili per anticipare la giocata altrui. E ripartire. Non so se ho trasportato nel mio ruolo di allenatore quelle che erano le mie caratteristiche di centrocampista, ma accorgersi dei segnali è importante per non arrivare impreparati alle situazioni. E' come guardare bene una partita nei primi minuti per capire che strategia ha scelto inizialmente l'avversario. Quindi, se torniamo allo schema dei possibili stati di crisi, gestire una sconfitta vuol dire avere la capacità di trovare, già nell'immediato, una lettura della stessa da utilizzare nei dialoghi con giocatori, società e mondo esterno. Evitando, il più possibile, le frasi fatte e i luoghi comuni. Cercando invece di trasmettere un'interpretazione più profonda, che manifesta la sicurezza dell'allenatore anche nella difficoltà. E sarò io a saper valutare se usare giustificazioni piuttosto che valutazioni tecniche che azzerano le giustificazioni.

Se una sconfitta merita un approfondimento, una serie di sconfitte o un crollo inatteso meritano un 'programma urgente d'interventi'. Si deve uscire dallo schema ordinario e, come succede negli allenamenti (uno contro uno per sviluppare la determinazione), 'provocare' subito i chiarimenti. Se avevo previsto d'incontrarmi con la società il lunedì pomeriggio, chiederò l'anticipo della riunione alla domenica sera: magari non troverò la soluzioni dei problemi, però trasmetterò l'idea di non scappare dai problemi. Cambiando genere di negatività, se un calciatore invierà due messaggi negativi nel corso di due allenamenti consecutivi, andrò subito a parlargli, perché potrebbe essere

già sinonimo di crisi. Nell'emergenza, infatti, la prima medica è la tempestività. Perdere tempo vuol dire accatastare problematiche e, dunque, dover poi impiegare molto più tempo e molte più energie per sbrogliarle.

## CONSIDERAZIONI FINALI

*Dalle origini del calcio a oggi i poteri di un allenatore sono cambiati. Se viene messo in discussione sempre più frequentemente anche il potere dei risultati, vuol dire che all'allenatore non basta lavorare sul campo. Deve avere solide basi tecnico-tattiche, ma deve aggiungere a queste competenza di ogni genere, con una visione del suo ruolo non solo manageriale, ma 'politico'. E' per questo motivo che la comunicazione interna – le sue strategie, la sua messa in pratica, i suoi momenti – richiedono attenzione e preparazione, allenamento, metodologie. Non a caso sono sempre più frequentati corsi di aggiornamenti specialistici, che forniscono all'allenatore informazioni e preparazione per migliorare aspetti una volta considerati assolutamente secondari o non decisivi: la capacità di dialogo, di sintesi, di lettura veloce, di organizzazione del lavoro, di allenamento della concentrazione, d'immagine.*

*Non possiamo prescindere dalla realtà che viviamo: il calcio resta un bellissimo e straordinario sport popolare, ma si gioca e si vive in contesti sociali dove non esiste più solo il calcio, quindi è anche cambiata la sua 'vetrina', sono cambiati i suoi dogmi, i suoi totem. Immaginare, nel 2012, l'allenatore di una grande squadra immerso solo ed esclusivamente nel suo lavoro 'sul campo' è come non voler guardare in faccia la realtà. Quel tecnico, infatti, dovrà saper suddividere bene gli spazi per tutto e per tutti: per i giocatori, per i collaboratori, per la società, per gli aspetti commerciali, per i media. Una giornata 'piena', non più una seduta di lavoro al campo o, al massimo, un doppio allenamento. Arrivare preparati a ogni genere di confronto consente una migliore e globale valorizzazione del proprio essere tecnico.*

# *Indice*

*Introduzione*

*Cenni Storici* p. 2

*Il Dialogo* p. 7

*Io e lo Staff* p. 8

*Capire la Società* p.10

*Programma di Comunicazione Interna* p.13

*Io e la Squadra* p.17

*Strategia Ordinaria* p.24

*Strategia nello Stato di Crisi* p.30

*Considerazioni Finali* p.34

Settore Tecnico della Federazione Italiana Gioco Calcio

Corso Master Uefa Pro

Benoit CAUET

L'ALLENATORE E LA COMUNICAZIONE  
INTERNA

Stagione Sportiva 2011-2012

