

SETTORE TECNICO F.I.G.C.

Coverciano (Fi)

CORSO MASTER 2011-2012



L'ESONERO COME MOMENTO DI CRESCITA PER L'ALLENATORE DI CALCIO

Corsista: Claudio Rastelli

Relatore: Prof. Vittorio Tubi

PREMESSA

Sono cresciuto con la passione per il gioco del calcio. Credo grazie soprattutto a quanto è riuscito a trasmettermi mio padre, prima vedendolo giocare e poi andando allo stadio con lui.

Ho iniziato a giocare in Parrocchia e ai giardini pubblici prima ancora che alla scuola calcio e la mia libertà di gioco si è potuta esprimere ai massimi livelli. Questo aspetto l'ho sempre portato con me. Ho fatto tutta la trafila del settore giovanile, arrivando a coronare il mio primo grande sogno: diventare un calciatore professionista.

Al termine del mio percorso di calcio giocato (dalla Lodigiani al Poggibonsi, passando per Siena, Venezia e Perugia) ho potuto coltivare un altro sogno: arrivare ad allenare ad alto livello. Subito sembrava una scommessa, poi strada facendo si è trasformata in possibilità. Così ho allenato squadre di settore giovanile (Siena), poi squadre dilettantistiche (Colligiana, Pontassieve e Mezzocorona) ed infine sono approdato nel mondo degli allenatori professionisti, iniziando ad assaporare il significato che può assumere il "fare campo" a certi livelli (Mezzocorona, Pergocrema, Feralpi Salò). Per questo motivo quando ho saputo di essere stato ammesso al Master ho intravisto la possibilità di realizzare il mio sogno più grande e poter arrivare a lavorare in società importanti, a contatto con calciatori di primo livello.

In fondo, quello che sento di saper fare meglio è lo stare sul campo. Prima da calciatore e poi da allenatore ho sempre sentito il "richiamo" del tappeto verde, la gioia che solo il lavorare all'aria aperta è in grado di offrire, mentre cerchi di trasmettere concetti calcistici a giovani vogliosi di apprendere o a giocatori evoluti che si vogliono perfezionare.

Facendo campo, mi sono innamorato del 4-3-3, che ben presto è diventato molto più di un modulo di gioco. E' diventato un compagno con cui condividere successi e sconfitte, gioie e delusioni. Un "amico" con cui confrontarmi nei momenti di difficoltà, per il quale ho forse trascurato le amicizie più vere e gli affetti più cari. Di fatto, una parte importante della mia vita è stata dedicata a "lui" e più in generale al calcio.

Un giorno, mentre allenavo una squadra di calcio ed attraversavo un momento difficile, nel quale le certezze si facevano sempre più flebili e le difficoltà parevano diventate montagne insormontabili, è arrivata una telefonata, dal direttore sportivo, che spiegava con dispiacere che:

“ la società aveva deciso di cambiare allenatore per provare a vedere se la situazione sportiva cambiava”

e mi comunicava freddamente che da quel momento ero ESONERATO.

Una situazione comune nel mondo del calcio, che avevo già vissuto in una mia precedente esperienza sempre tra i professionisti, anche se in condizioni completamente differenti. Nel primo caso, infatti, all'esonero era seguito un periodo di stand by che poi mi aveva visto tornare su quella panchina e conquistare la salvezza con la squadra. Nel secondo, invece, lo “smacco” è stato decisamente più grosso, perché avevo vinto il campionato l'anno precedente con la stessa società, credevo di conoscere bene le persone e di essermi fatto conoscere, e pensavo d'istinto di meritare un po' più di fiducia. Invece l'esonero era arrivato dopo sole cinque giornate di campionato e la cosa mi portava a fare diverse considerazioni.

Nei giorni successivi ho ricevuto chiamate di conforto e di comprensione da giocatori, dirigenti, giornalisti, tifosi. Mi sono sentito dire che probabilmente avevo fatto il massimo, che erano cose che capitano, che era giusto guardare avanti. Sentivo il mio mondo, quello del quale mi ero innamorato fin da bambino, vicino, decisamente vicino in un momento così difficile.

Poi, con il passare dei giorni, delle settimane, quelle telefonate sono diventate sempre più diradate, fino a quando, ad un certo punto, sono sparite.

E mi sono ritrovato solo, con il mio 4-3-3 che non era più in grado, da solo, di darmi conforto.

Dopo lo sconforto iniziale, che mi dicono essere normale, le varie considerazioni che mi sono trovato a fare mi hanno portato ad un unico grande interrogativo:

perché sono stato esonerato?

E' da questo interrogativo che è partito il percorso che mi ha portato a sviluppare questa tesi. L'aver vissuto il fenomeno in prima persona, l'essere venuto

a contatto con colleghi che una o più volte avevano vissuto situazioni simili, l'aver ascoltato relazioni al riguardo, l'aver semplicemente riflettuto su quanto accadutomi, mi ha fatto nascere la voglia di approfondire la tematica e soprattutto di capire se veramente si tratta di un "problema" per un allenatore di calcio.

La mia volontà è quella di spiegare, attraverso un ragionamento ed un percorso ben preciso, che l'esonero fa parte, volenti o nolenti, della vita sportiva di un allenatore e che, se analizzato e "preso" nel modo giusto, può addirittura diventare un momento di crescita umana e professionale.

PRIMA PARTE

1. COS'E' UN ESONERO

Il dizionario della lingua italiana (sapere.it) riguardo al verbo “esonerare” recita testualmente:

“v.tr. [io eSònero ecc.; aus. avere] dispensare da un obbligo, da un onere; sollevare da un incarico: esonerare dal servizio militare, dalle tasse scolastiche; l'allenatore è stato esonerato.

Subire un esonero significa quindi essere esentato da qualcosa, nel caso dell'allenatore l'essere sollevato dall'incarico di guidare una squadra.

Non si tratta di un licenziamento, perché l'allenatore esonerato continua a percepire lo stipendio pattuito al momento della stipula del contratto.

Altra particolarità è che l'allenatore esonerato non può allenare in un'altra società fino al termine della stagione sportiva in essere. In caso di contratto pluriennale, per poter operare in un nuovo contesto deve rescindere l'impegno con la società d'origine (quella cioè che lo ha esonerato). Solo in tal caso potrà ritenersi libero di accasarsi altrove. Altrimenti, rimane a disposizione della società fino allo scadere del contratto, continuando ad essere retribuito e rimanendo a disposizione, nel caso in cui questa decidesse di richiamarlo.

“ l'esonero è un atto di viltà con la quale la società colpisce l'anello più debole del sistema distogliendo l'attenzione dalle proprie mancanze e inefficienzel'esonero è un fallimento . fallimento di un progetto che non si è voluto difendere. Fallimento di una pianificazione cui non si è dato tempo di attuarsi. Fallimento di un'idea in cui non si è voluto credere . (Frederic Massara)

2. UN FENOMENO DIFFUSO: PANORAMICA DEGLI ESONERI DELL'ULTIMA STAGIONE SPORTIVA

In serie A, durante l'ultima stagione sportiva (2011-2012), gli esoneri sono stati numerosi.

Inter: Gasperini (4a) - Ranieri (29a) - Stramaccioni

Bologna: Bisoli (6a) - Pioli

Cesena: Giampaolo (10a) - Arrigoni (24a) - Beretta

Fiorentina: Mihajlovic (11a) - Rossi (36a) – Guerini

Cagliari: Ficcadenti (11a) - Ballardini (27a) - Ficcadenti

Lecce: Di Francesco (14a) - Cosmi

Palermo: Mangia (16a) - Mutti

Parma: Colomba (17a) - Donadoni

Novara: Tesser (20a) - Mondonico (26a) - Tesser

Genoa: Malesani (16a) - Marino (30a) - Malesani (33a) – Decanio

Leggendo i seguenti dati balza all'occhio che le società che hanno cambiato allenatore sono state in totale 10 su 20. Il che vuol dire che la metà non hanno avuto bisogno di cambiare (che non è un dato da sottovalutare).

Atalanta, Catania, Chievo, Juventus, Lazio, Milan, Napoli, Roma, Udinese e Siena non hanno cambiato, disputando comunque delle stagioni non sempre in linea con le aspettative più rosee (Atalanta, Catania, Chievo, Juventus, Udinese e Siena hanno centrato a pieno l'obiettivo; Lazio, Milan, Napoli lo hanno solo in parte raggiunto e la Roma lo ha mancato clamorosamente).

Certo, dall'altro lato va evidenziato come tutte le squadre che sono retrocesse (Cesena, Novara e Lecce) abbiano cambiato tecnico, e che le altre siano state comunque realtà che in momenti di crisi si erano troppo avvicinate alla zona calda della classifica, temendo il peggio.

Eccezione fanno l'Inter (che ha cambiato dopo sole quattro partite!!!) e in parte Palermo e Genoa, che hanno sostituito i rispettivi allenatori quando non erano poi in una situazione tanto delicata.

Ma cambiare ha fruttato?

Se è vero che il cinquanta per cento delle squadre non ha cambiato, quelle che invece l'hanno fatto molte volte non sono state soddisfatte della scelta. Sei su dieci (anche se il caso di Firenze andrebbe trattato a parte), hanno comunque cambiato nuovamente nel corso delle giornate successive. Almeno la metà di quelle che han cambiato, quindi hanno ricambiato. Richiamando il tecnico precedente? Solo in tre casi (anche se il Genoa ha poi nuovamente cacciato Malesani, affidandosi a De Canio per il finale). Quindi solo in due casi su dieci il tecnico esonerato è stato richiamato. Coerenza? Non proprio...

Vediamo qualche dato: Bologna e Inter hanno cambiato quasi subito (6a e 4a). Con risultati opposti. Pioli, infatti, ha avuto un rendimento decisamente maggiore di quello di Bisoli (anche se risulta un po' difficile statisticamente confrontare il dato relativo a sole sei partite con quello delle restanti trentadue), mentre tra i nerazzurri Ranieri (pur avendo ovviamente una media migliore di quella di Gasperini che era riferita alle sole prime quattro giornate), si è attestato a 1,54 punti a partita, che rispetto agli obiettivi societari erano decisamente pochi. Ci ha pensato quindi Stramaccioni (promosso dalla Primavera), ad alzare la media nel finale, portandola a 1,89 a gara.

Per chi ha cambiato tra la decima e la ventesima (il periodo notoriamente più caldo), le cose non sono andate benissimo. Il Cesena con tre allenatori non è mai andato sopra la media di un punto a partita, dimostrando una costanza da retrocessione. E infatti è retrocesso. Il Cagliari ha lasciato Ficcadenti a 1,3 per chiamare Ballardini, che si è fermato a una media di 1, e quindi è stato "costretto" a richiamare il primo, riuscendo a salvarsi nel finale. La Fiorentina ha sostituito Mihailovic a 1,33, chiamando Rossi che si è fermato a 1,15, sostituito poi nel finale dopo il fatto noto del pugno al proprio giocatore (esonerato per comportamento grave). In ogni caso non avrebbe migliorato la media del suo predecessore. Il Lecce ha cambiato Di Francesco (0,66), per Cosmi (1,12), ottenendo un miglioramento non sufficiente per ottenere la salvezza.

I casi più eclatanti sono di Genoa e Palermo. I primi hanno esonerato Malesani con una media di 1,31, toccando poi con Marino lo 0,87 e vedendosi costretti a richiamare Malesani a giochi ormai compromessi (problemi ambientali compresi). Infine di nuovo via Malesani e panchina a De Canio che ha centrato all'ultimo un'agognata salvezza. Il Palermo, invece, ha allontanato Mangia con una media di 1,33 per affidarsi a Mutti, che ha chiuso a 1 un anonimo campionato.

Infine il Parma è passato dall'1,11 di Colomba al 1,76 di Donadoni, risollemandosi da una classifica che iniziava a farsi preoccupante a dicembre, mentre il Novara ha provato la carta Mondonico alla ventesima, non riuscendo comunque a migliorare sensibilmente la media punti di Tesser (entrambi nettamente sotto il punto a partita) e quindi retrocedendo.

A questi dati andrebbero affiancati quelli del rendimento dei tecnici che non sono stati esonerati, nel corso della stagione, nei momenti critici attraversati alla guida della loro squadra.

Ad esempio: quando alla quarta giornata l'Inter ha esonerato Gasperini (aveva un punto in classifica), il Milan ne aveva due. Non esistono elementi per poter fare confronti, resta il fatto che il Milan ha poi conteso lo scudetto alla Juventus fino alla fine del campionato, classificandosi al secondo posto. Quando alla sedicesima giornata Palermo e Genoa hanno deciso di cambiare, avevano rispettivamente 20 e 21 punti. La squadra di Malesani era cioè al sesto posto a pari punti con il Napoli e quella di Mangia al nono davanti a Chievo e Roma. Hanno poi chiuso al 16° e 17° posto, salvandosi nel finale.

Lo stesso si può dire per la Serie B.

Albinoleffe: Fortunato (23 a) – Salvioni (34a) - Pala

Varese: Carbone (7a) - Maran

Empoli: Aglietti (7a)- Pillon (16a)- Carboni (27a) – Aglietti

Vicenza: Baldini (8a) – Cagni (29a) – Beghetto (37a) - Cagni

Gubbio: Pecchia (10a) – Simoni (31a)- Alessandrini (33a) - Apolloni

Grosseto: Ugolotti (12a) – Giannini (18a) – Viviani (24a) – Ugolotti (40a) - Statuto

Ascoli: Castori (12a)- Silva

Sampdoria: Atzori (14a) - Iachini

Modena: Bergodi (15a)- Cuttone (26a) – Bergodi

Brescia: Scienza (19a) - Calori

Livorno: Novellino (20a) – Madonna (39a) – Perotti

Crotone: Menichini (23a) – Drago

Nocerina: Auteri (21a) – Campilongo (23a) – Auteri

Reggina: Breda (21a) – Gregucci (35a) – Breda

14 squadre su 22 hanno cambiato tecnico, una media leggermente superiore a quella della serie A, giustificata forse dal fatto che il campionato di B è leggermente più “vivace”, avendo cinque squadre coinvolte nella lotta per non retrocedere (rispetto alle tre della A) e ben sei squadre che possono salire.

E' comunque giusto ricordare che Bari, Pescara, Torino, Sassuolo, Verona, Padova, Juve Stabia, Cittadella non hanno cambiato tecnico, pur inseguendo obiettivi differenti. Pescara e Torino sono salite in A dando fiducia al tecnico che avevano scelto d'estate, nonostante entrambe non siano mai state effettivamente in “fuga” rispetto alle altre. Verona e Sassuolo sono arrivate ai play off senza cambiare tecnico, mentre il Padova, un po' come la Roma in serie A, ha fallito i propri obiettivi pur dando continuità al lavoro tecnico e chiudendo la stagione con Dal Canto in panchina. Importanti inoltre le salvezze di Bari, Cittadella e Juve Stabia.

Ma come è andata la media punti in B? E' valsa la pena esonerare “così tanto”?

L'Albinoleffe è andato sempre in peggio, accantonando frettolosamente la media di 1 di Fortunato, per poi affidarsi prima allo 0,18 di Salvioni e poi allo 0,57 di Pala. Reggina e Nocerina si sono viste costrette a ritornare sui loro passi, richiamando i tecnici originari che avevano mantenuto medie punte maggiori dei loro successori. Modena e Livorno hanno di fatto cambiato senza ottenere il cambio di marcia sperato (medie punti simili o identiche ai predecessori) mentre Ascoli, Brescia, Crotone, Sampdoria e Varese hanno cambiato in meglio. Capitoli a parte meritano le citazioni di Grosseto (ben cinque avvicendamenti), Gubbio, Empoli e Vicenza (quattro avvicendamenti), che hanno vissuto stagioni travagliate dove la media punti poco ha inciso sulle scelte, molto più dettate dal momento. Anche in B, comunque, le quattro retrocesse hanno cambiato, così come è avvenuto in A.

Confrontando i due campionati balzano all'occhio gli esempi di Roma e Padova, due realtà partite per fare un campionato di medio alta classifica, che hanno mancato gli obiettivi ma hanno dato fiducia fino alla fine al loro tecnico. E parallelamente di Siena e Cittadella, che pur essendo state a rischio per gran parte della stagione, hanno permesso a Sannino e Foscarini di chiudere il progetto tattico intrapreso all'inizio, centrando la salvezza.

In B, come in A, si evidenzia il grande caos di chi sta in fondo alla classifica e non "accetta" l'idea di retrocedere, finendo spesso con il fare cambi continui in panchina, senza cambiare il trend della squadra.

In alcuni campionati esteri...

Nella Premier League inglese, nel corso di questa stagione, gli allenatori esonerati sono stati solamente cinque ed hanno riguardato le squadre del Sunderland, del Chelsea, dell'Aston Villa, del Liverpool e del Wolverhampton, mentre nella Ligue 1 francese (Evian, Nizza 2, Brest, Auxerre, Sochaux e il Paris Saint Germain ingaggiando Carlo Ancelotti). Cinque società su venti hanno deciso di esonerare il tecnico.

In Liga Spagnola gli esonerati sono stati alcuni in più (Mallorca, Racing Santander, Villareal 2, Atletico Madrid, Saragozza, Sporting Gijon, Granada e Siviglia). Otto su venti, un dato che conferma forse la tendenza più "mediterranea" a cambiare tecnico rispetto al nord Europa, ma che rimane nettamente sotto media rispetto all'Italia.

In Bundesliga, infine le società a cambiare sono state sei su diciotto. (Amburgo, Schalke 04, Herta Berlino 2, Hoffenheim, Kaiserslautern e Bayer Leverkusen).

1. ITALIA 50%
2. SPAGNA 40%
3. GERMANIA 30%
4. FRANCIA E INGHILTERRA 25%

L'esonero non è quindi un fenomeno solo italiano, ma è forse insito nell'essenza del calcio stesso, inteso come sistema e non come gioco. Resta il fatto che nel nostro Paese si esonera con molta più facilità che nelle realtà limitrofe.

Le percentuali di esoneri nei campionati italiani sono confermate anche da un'indagine rielaborata da Frederic Massara del Centro Tecnico FIGC negli anni che vanno dal campionato 2005/06 al campionato 2009/10

SECONDA PARTE

3. PERCHE' UNA SOCIETA' DECIDE DI ESONERARE

Ma se i dati sono questi e l'Italia dimostra di essere tra le realtà che esonerano di più, si dovrebbe chiedersi innanzitutto quanto convenga un esonero e poi quali siano le cause che portano le società a compiere tale scelta.

Dai dati emerge che non è provato che cambiare allenatore paghi. Anzi. In molti casi il cambio non produce miglioramenti, in altri fa peggiorare le cose costringendo la società a tornare sui propri passi. E' giusto anche sottolineare come in talune situazioni il cambio si riveli azzeccato e la squadra riesca a cambiare marcia.

Un aspetto che non emerge dai dati mostrati e che assume però grande rilevanza è quello dell'influenza del mercato di riparazione. Cioè: di quanto è cambiata la squadra che si rivela migliorata dal cambio di gestione tecnica durante la sessione di mercato invernale?

Questo dovrebbe far riflettere soprattutto su un aspetto: non è solo l'allenatore a determinare il rendimento di una squadra e quindi il risultato finale. Molti dicono che un allenatore incida parecchio, altri poco. Di sicuro non è l'unico artefice di un successo o l'unico colpevole di un fallimento.

Il fatto che le società che retrocedono (e che quindi probabilmente hanno svariati problemi, non solo quello del tecnico, magari con un parco giocatori non all'altezza o operazioni di mercato effettuate infelicemente) cambino tutte guida tecnica, spesso più volte, lascia intravedere che non vi deve essere grande chiarezza nell'ambiente calcistico in generale.

Ma se esonerare non è detto che porti a miglioramenti, perché farlo?

- 1) Perché non si possono cambiare tutti i giocatori e quindi se ci sono problemi è giusto tentare con il cambio della guida tecnica.
- 2) Perché se è vero che la gestione sportiva spetta al direttore sportivo e lui raramente dichiarerà di aver sbagliato tutto (cioè giocatori in sede di campagna acquisti), sarà proprio questi a decidere di cambiare tecnico per dimostrare che il parco giocatori era adeguato.
- 3) Perché tante volte una scossa a livello psicologico può fare la differenza, pur nella consapevolezza che non si possono far miracoli e che i giocatori “son quelli”.
- 4) Perché nonostante la consapevolezza che gli errori siano di molti, la piazza (giornalisti, tifosi) spinge e la società non ha voglia di tirarsela contro.

Si potrebbero citare molte altre motivazioni, più o meno valide. Resta il fatto che molto spesso l'allenatore diventa il capro espiatorio in un momento difficile.

Ci sono però anche casi in cui sono i rapporti umani a deteriorarsi, nonostante magari i risultati non siano del tutto negativi. Problemi di convivenza tra presidente e allenatore, tra direttore sportivo e allenatore, tra allenatore e spogliatoio o staff tecnico... Situazioni che inducono la proprietà a cambiare.

Altro problema può essere quello della condivisione dei programmi societari. Questi dovrebbero essere avallati dall'allenatore ancor prima della stagione, ma può capitare che questi “cambi idea in corsa”, perché magari si trova in posizioni di classifica inaspettate e decida di anteporre il proprio interesse a quello della società, oppure che siano i programmi a cambiare, per cambio di gestione societaria (entra un nuovo presidente) o variazioni importanti di budget che inducano le componenti a cambiare obiettivi.

Le cause che possono portare all'esonero possono quindi essere:

- Risultati deludenti
- Deterioramento dei rapporti con lo staff-tecnico
- Deterioramento dei rapporti con lo spogliatoio
- Deterioramento dei rapporti con il direttore sportivo
- Deterioramento dei rapporti con la proprietà

- Deterioramento dei rapporti con i giornalisti
- Deterioramento dei rapporti con la tifoseria
- Cambio di programmi societari “in corsa”
- Comportamenti gravi da parte dell’allenatore

4. ANALOGIE E DIFFERENZE CON IL MONDO DEL LAVORO

L’allenatore professionista, come dice la parola stessa, è un lavoratore. E’ una persona, cioè, che si guadagna da vivere allenando. L’allenare è in tal caso vista quindi come una vera e propria professione, con oneri e onori, tanto quanto il coltivare, il saldare, il cucinare. Certo, ognuna di queste azioni, in realtà, potrebbe esistere in natura differente, in ambito cioè non professionistico, ma dilettantistico o amatoriale. Uno chef d’alto livello percepisce una parcella o uno stipendio importanti per le sue prestazioni. Un amante della cucina può essere comunque molto bravo a cucinare, seppur lo faccia solo il venerdì sera per gli amici. L’azione è la medesima, il contesto completamente diverso. Allo stesso modo si può allenare per passione, la squadra dei bambini del proprio paese, o si può allenare a livello professionistico in ambito nazionale, internazionale o mondiale, percependo anche stipendi importanti (milioni di euro).

Il contesto nel quale si esercita l’azione non ne cambia la dignità. Allenare, come coltivare o cucinare, sono azioni umane che meritano rispetto e considerazione indipendentemente dal “livello”.

Esiste però una differenza di fondo, da non trascurare: chiunque è pronto ad ammettere di non saper cucinare e chiunque sa riconoscere l’abilità di un bravo chef. In ambito calcistico, invece, è più difficile che una persona, pur operante in altri ambiti (giornalista, tifoso, presidente...) rispetti il ruolo dell’allenatore. E non sempre è in grado di riconoscerne le doti. Questo crea ovviamente una grande confusione, rendendo ancor più precario un ruolo, un lavoro, che già porta con sé elementi di instabilità.

L’allenatore professionista può essere solo un lavoratore dipendente. Non esiste parcella, non è un libero professionista. Che percepisca poche migliaia di euro mensili o milioni di euro all’anno, dal punto di vista contrattuale rimane un dipendente.

Si tratta di una condizione particolarissima, perché una volta sottoscritto il contratto, esclusi casi eccezionali, l'allenatore si lega alla società in maniera molto solida. Un legame che di fatto lo vincola ad assicurare solo alla medesima le proprie prestazioni, fino alla scadenza. Egli non è libero, però, di rescindere a stagione in corso e spostarsi ad allenare in un'altra realtà nazionale. E la società può decidere di sollevarlo dall'incarico, pur continuando a pagarlo, impedendogli di fatto di esercitare.

E' il caso dell'esonero, abbastanza unico nel mondo del lavoro (non si può nemmeno paragonare alla cassa integrazione, perché l'allenatore percepisce per intero lo stipendio pattuito).

Questa particolarità, seppur porti con sé dei vantaggi (dal punto di vista economico), in realtà è una mina vagante, perché rischia di intaccare l'immagine, nonché la dignità professionale dell'allenatore stesso. Questi, in pratica, potrebbe percepire comunque regolarmente uno stipendio ma, nel corso degli anni, vedere indebolire la propria immagine sul mercato, senza poter di fatto intervenire più di tanto per invertire tale processo.

Un cuoco vuole essere pagato in quanto cuoco, perché cucina. Sarebbe un "offesa" enorme vedersi esonerato, pagato ugualmente, ma vedere cucinare un altro collega la cena che tanto aveva preparato.

In questo panorama, quella dell'allenatore professionista diventa una figura in balia del proprio datore di lavoro, che ne può decidere le sorti. Essendo però che raramente il datore di lavoro ha la capacità, nonché l'umiltà per riconoscere e definire la professione altrui (il presidente tanto quanto il fruttivendolo è convinto di capire di calcio), ecco che quella dell'allenatore diventa una figura attaccabile, vulnerabile. Una figura che non sempre è in grado di decidere da sola il proprio destino.

Sapersi districare in questo contesto professionale, capendone le dinamiche, diventa forse la qualità più importante per un allenatore al giorno d'oggi. Ancor più che saper incidere sulla crescita tecnica o tattica di una squadra.

5. INTERVISTE AD ALLENATORI ESONERATI

Quali sono state, a suo avviso, le cause dell'esonero?

Graziani (Mantova, Seconda Divisione) - Il **deterioramento del rapporto con la dirigenza** (sono subentrati nuovi soci), sommato ad un **rendimento** che secondo loro non era all'altezza delle aspettative (2 vittorie, 3 pareggi e una sconfitta). A mio avviso i dirigenti hanno peccato un po' di presunzione, pensando che tutto fosse dovuto per il solo fatto di chiamarsi Mantova, che tornare nei professionisti fosse tutto sommato semplice.

Pecchia (Gubbio, Serie B) – Il **deterioramento dei rapporti con la dirigenza e con lo staff tecnico** più che il rendimento della squadra. Ho gestito infatti quattro sconfitte di fila, per poi inanellare una serie positiva importante. Sono però stato esonerato alla prima successiva sconfitta, quasi la società non aspettasse altro. Di fatto il “fuori campo” ha inciso molto di più del campo. La società non era contenta del mio lavoro e soprattutto del modo che avevo di gestire il gruppo. Inoltre la sintonia con il DS è mancata. Non dividevo il modo con il quale ha costruito la squadra e quello con cui gestiva le varie situazioni durante la stagione.

Mangia (Palermo, Serie A) – Non sono mai stato esonerato dopo risultati particolarmente negativi. Le cause vanno ricercate soprattutto nelle **difficoltà ambientali**. Nel primo caso la società aveva grossi problemi finanziari, che l'anno seguente l'hanno portata a non iscriversi al campionato. I giocatori, molto giovani, si sono trovati ad affrontare una situazione difficile alla quale non erano abituati e credo che questo abbia tolto loro molte energie mentali. In quelle condizioni è più facile che sfugga di mano la gestione dello spogliatoio, magari il rapporto con alcuni singoli. Piccole gocce, che lasciate scorrere senza intervenire si possono poi rivelare letali. Nel secondo caso ho notato un'incapacità generale di gestire la sconfitta. L'abbandono del DS, con il quale avevo un ottimo feeling, mi ha di fatto esposto a una situazione ambientale molto difficile.

Zaini (Grottammare, Eccellenza) – C'è stato un episodio singolo, che però non può giustificare una scelta simile. Dopo la gara di Senigallia il presidente mi ha rimproverato di non aver effettuato tutti e tre i cambi e di non aver fatto entrare nemmeno un giovane. E' vero, ma ritenevo giusto non esporre i giovani in una gara ormai compromessa. In generale diciamo che c'è stata una visione diversa del

concetto di “valorizzazione” del proprio vivaio. Mi si accusa di non aver fatto fare molti minuti ai giovani ma io dico che questi vanno aiutati a crescere, con il lavoro, vanno inseriti gradatamente senza bruciarli e soprattutto va insegnato loro che nulla è dovuto e tutto va conquistato. Di sicuro, comunque, c’è stata una grossa **incomprensione** tra il sottoscritto e la dirigenza **su quelli che erano gli obiettivi stagionali**.

Papadopulo – Gli allenatori vengono esonerati perché le dirigenze non hanno pazienza. Il motivo principale, nella mia ultima esperienza a Bologna, è stato il cattivo rapporto con il Ds, Salvatori.

Donadoni (Cagliari, Serie A) - A tutt'oggi non ho ancora capito il motivo per cui la mia avventura a Cagliari è finita. Anche perché non ho più avuto modo di parlare con Cellino e ho ricevuto comunicazioni solo dal dg Marroccu. E’ evidente che si è trattato di **una scelta personale del presidente**.

Gregucci (Reggina, Serie B) – Penso che il mio sia stato un **esonero "ideologico"** e che sarei andato via anche se il Crotonese non avesse pareggiato nel recupero. C’è mancata un po’ di fortuna, nessuno ci ha messo sotto. Ci sono professionalità valutate dai risultati, ci sono allenatori che arrivano e due mesi dopo vanno via. Il calcio italiano è in recessione di idee e di personalità, anche perché purtroppo "palo-fuori" sei un pirla, "palo dentro" non lo sei più. Non posso credere a questo calcio.

De Patre (Giulianova, Seconda Divisione) – E’ semplice: il presidente mi ha spiegato che avrebbe dovuto mandarmi via dopo la gara L’Aquila-Giulianova perché delle “persone” avevano portato denaro fresco e che queste “persone” avevano pagato parte degli stipendi e le trasferte. **“Persone” che volevano il cambio dell’allenatore**.

Cuttone (Modena, Serie B) – E’ evidente che si è trattato di un esonero anomalo. Al di là di quel che è successo sul campo e fuori, ho subito un vero e proprio **attacco mediatico** e l’operazione per arrivare al mio esonero è stata manovrata per cercare di destabilizzare tutto. Prima del famoso **ammutinamento dei giocatori**, i risultati erano dalla mia parte. Io non ho mai saputo nulla del cattivo rapporto tra me e alcuni giocatori, nessuno me l’ha detto in faccia.

Stringara (Foggia, Prima Divisione) – Questo è l’anno in cui credo veramente di aver lavorato meglio da quando alleno. **Non mi so spiegare le ragioni dell’esonero**.

Morgia – Una volta sono stato esonerato perché é **subentrata un'altra proprietà** e facendo delle dichiarazioni di palese distacco ne ha pagato le conseguenze, mentre in un secondo caso credo che il motivo sia stato quello di essermi esposto per **difendere i giocatori dagli attacchi dei tifosi**. E in certe piazze non puoi permettertelo.

Cosa cambierebbe nel suo comportamento per prevenire l'esonero?

Graziani - Sono convinto di aver fatto bene ad oppormi ai tentativi di intromissione nelle scelte tecniche da parte dei nuovi soci. Penso sia alla base di un rapporto realmente professionale, che preveda un rigoroso rispetto dei ruoli. L'errore che ho commesso è semmai stato un altro: **quando si vince si deve cambiare società**, se non di fronte ad un progetto serio condiviso con i dirigenti.

Pecchia – Cercherei un *approccio diverso con la dirigenza* (DS, team manager ecc.), dove forse sono stato troppo morbido, affidandomi a loro, delegando la gestione di situazioni, pur non cedendo mai nella difesa delle mie idee tecniche. Inoltre cercherei di entrare più in **sintonia con lo staff tecnico** (che era della società).

Mangia – Di sicuro dal primo esonero ho capito quanto sia importante **affrontare le situazioni**, non tenersi dentro le cose, parlare con i diretti interessati. Questo in parte vale anche nel secondo esonero, dove dovevo impedire che certe azioni destabilizzanti arrivassero allo spogliatoio.

Zaini – Io sono convinto di aver fatto un buon lavoro e di aver aiutato i giovani a crescere come ritengo sia giusto fare. Ho portato il Grottammare ad essere la vera rivelazione di questo campionato e onestamente mi aspettavo un atteggiamento differente da parte della dirigenza. Onestamente **non credo cambierei alcunché...**

Papadopulo – Il tempo mi darà molte risposte...

Donadoni – Nel mio caso è davvero difficile rispondere. Non avendo capito l'esonero è altrettanto difficile dire cosa cambierei. Diciamo che mi ero fatto un'idea del presidente dall'esterno che poi non è corrisposta al vero, una volta vissuta da dentro la situazione.

Gregucci - **Ho commesso degli errori**, visti alcuni isterismi palesati dalla mia formazione. La squadra era piatta, ma dopo, forse, dovevamo essere più disciplinati. Alcuni errori li commettevamo per questioni strutturali, ma, soprattutto in difesa, si tratta di questioni che riguardano l'intero movimento nazionale e che si riferiscono anche alle capacità di insegnamento degli allenatori.

De Patre – La situazione parla da sola... Avrei meritato e accettato l'esonero (non per motivi tecnici) cinque mesi prima, quando ho avuto grosse divergenze con il presidente, attaccandolo pesantemente, sui giornali, alla radio e in tv. In questo caso però... E' difficile da mandar giù.

Cuttone – Mah... ho sempre lavorato con serietà e professionalità e i risultati stavano arrivando. Nel calcio questa anomalia di un esonero come il mio mancava. E' capitato a me...

Stringara – Se penso che sia stato il mio anno migliore, di fatto non posso dire che cambierei qualcosa...

Morgia – Un allenatore non può lasciarsi influenzare da quelle che potrebbero essere le conseguenze di ogni sua azione ma deve lavorare con coerenza con le proprie idee, sia nel rapporto con la squadra, sia in quello con tutte le componenti che la circondano. Altrimenti finisce che non lavori più... **Un allenatore che pensa a come evitare l'esonero è un allenatore che perde di vista quello che è il suo obiettivo!**

Dalle interviste emerge come non sempre un allenatore abbia chiaro il motivo dell'esonero e che soprattutto quasi mai riesce a fare un'autocritica vera, cercando di capire come avrebbe potuto prevenire la situazione. Certo, questo è quanto è stato dichiarato. Probabilmente, nel proprio animo, ognuno avrà tirato delle conclusioni anche diverse. Resta evidente come però risulti particolarmente difficile riconoscere propri errori, anche di fronte a situazioni di classifica non certo rosee, o a rapporti con la dirigenza chiaramente deteriorati.

TERZA PARTE

6. COME DOVREBBE COMPORTARSI UN ALLENATORE PER ANALIZZARE LE CAUSE NEL POST-ESONERO

Un allenatore che è intervenuto come ospite al corso Master (Spalletti) ha detto di essere stato esonerato due volte in carriera e che si riteneva responsabile per entrambi gli esoneri. Lui sosteneva che chi è esonerato deve sentirsi responsabile perché senz'altro avrà fatto degli errori.

Si tratta di una presa di posizione abbastanza discutibile, perché gli esoneri non sono tutti uguali, le cause possono essere come visto sia nell'analisi, sia nelle interviste, molto diverse e non sempre vanno ricercate in errori del tecnico. Va anche detto, però, che il suo intervento può essere servito a far riflettere, perché molte volte noi allenatori tendiamo a dare responsabilità solo a terzi, a salvare il nostro lavoro e a non fare auto-analisi.

Forse Spalletti voleva spingere noi corsisti ad essere sempre molto critici nei confronti di quello che facciamo, a imparare a fare autocritica, se non pubblicamente (che può spesso rivelarsi un boomerang), almeno tra quattro mura.

La domanda che sarebbe opportuno porsi una volta esonerati è sempre la seguente:

DA COSA E' DIPESO IL MIO ESONERO?

(cercando tra i vari tipi di esonero elencati nel capitolo 3 quello che più assomiglia al proprio).

- La squadra aveva un rendimento in linea con le aspettative societarie? Se sì ovviamente i problemi saranno stati altri. Se no: perché questo è avvenuto? I giocatori non erano all'altezza della categoria? Come sono venuti i punti fatti? Come sono venuti i goal subiti? Ho fatto un'analisi costante di questi aspetti cercando di trovare il progetto tattico più adatto al materiale umano a disposizione? La società e la piazza erano in grado di "pazientare" su un progetto tattico ben preciso? O serviva più elasticità da parte mia? C'erano infortuni importanti che hanno influito notevolmente sul rendimento dell'ultimo periodo? Quegli infortuni da cosa sono dipesi?

- Lo staff tecnico era formato da uomini “miei” o da persone legate alla società? Nel secondo caso le ho conosciute a dovere? Le ho coinvolte? Ho dato loro le giuste gratificazioni professionali? Ho instaurato con loro un dialogo costruttivo?
- Che idea aveva lo spogliatoio di me? Ho letto abbastanza bene il linguaggio non verbale, alcune frasi colte ogni tanto, l’intervento di qualche “gregario”? Sentivo in pugno la situazione o c’erano silenzi troppo prolungati, facce assenti... O addirittura qualcuno che chiaramente era in polemica con me? Avevo notato qualche giocatore sotto-rendimento senza motivo? Gli ho parlato a dovere?
- Ho ascoltato ? Ho saputo ascoltare ? (V. Tubi)
- Il mio linguaggio è stato comprensibile? La mia comunicazione ha trasmesso valori ? (F. Accame)
- Il direttore sportivo mi sosteneva? Ho avuto dei diverbi con lui? C’era confronto tecnico?
- Il presidente parlava direttamente con me o usava il filtro del direttore sportivo? Quando parlava con me, come si rapportava? Che tipo di risposte gli ho dato? C’erano altri soci che potevano influire sulle scelte? Li ho trascurati o li ho coinvolti?
- Come veniva presentato dalla stampa il mio lavoro? Che rapporto avevo con i giornalisti? Venivo invitato in trasmissioni televisive? Che clima si respirava? Ho mantenuto sempre diplomazia nei rapporti con la stampa o alcune volte la situazione mi è sfuggita di mano? In Generale che comunicazione avevo con la stampa ? (F. Accame)
- Il rapporto coi tifosi era buono? Ho avuto battibecchi durante la gara? Fuori dal campo? Se esisteva una tifoseria organizzata come mi considerava? E l’idea che aveva di me dipendeva da me oppure no?
- Ho sempre tenuto presente l’obiettivo societario? Non mi sono lasciato “accecare” dalla voglia di risultato? Ho valorizzato come mi è stato chiesto il parco giocatori più giovane? Come ho trattato i tesserati di proprietà? Ho adeguato il progetto tattico all’eventuale cambio di programmi-obiettivo?
- Ho avuto comportamenti sempre rispettosi dei tesserati e dei componenti della società? Ho avuto atteggiamenti limite che possano aver leso l’immagine mia o soprattutto della società?

7. COSA PUO' FARE UN ALLENATORE PER PREVENIRE

Prevenire è meglio che curare si dice spesso. Anche perché curare, nel caso dell'esonero, è praticamente impossibile.

Anche il concetto di prevenzione, in realtà, andrebbe approfondito. Perché di solito si prevencono le cose negative. E allora: **un esonero è davvero così negativo per un allenatore?**

Si è già detto che dal punto di vista economico non si tratta di un licenziamento e che quindi egli non subisce danni reali rispetto al contratto concordato. Certo, vi sono problemi di immagine, di carriera che potrebbe subire una frenata... Vedremo in seguito che si tratta di una situazione anomala, ma non del tutto negativa.

Nessuno, però, inizia a lavorare sperando di essere esonerato. Ognuno parte con delle idee e spera di poterle mettere in pratica, di vedere la squadra crescere, di fare risultato, di centrare gli obiettivi.

Cosa fare, dunque, per cercare che le situazioni viste in precedenza quali cause di un esonero possano non verificarsi?

- a) **CHIAREZZA OBIETTIVI INZIALI:** l'allenatore non si deve mai stancare di andare a verificare a fondo che gli obiettivi dichiarati, sbandierati, sussurrati dalla società siano reali. Molte volte le società dichiarano obiettivi di facciata, ma ai primi risultati negativi cedono o alle pressioni della piazza o a una loro scarsa predisposizione a convivere con momenti difficili.
- b) **SOLIDITA' E COERENZA SOCIETARIA:** è importante sapere dove si lavora e con chi. Non tanto con che giocatori, ma con quali dirigenti. Sapere come si sono comportati in passato, che media-esoneri esiste in quella società, che tipo di pressioni fornisce la piazza... sono tutte informazioni importanti all'inizio di un'avventura calcistica.
- c) **POSSIBILITA' DI PORTARE UNO O PIU' ELEMENTI DELLO STAFF TECNICO:** non sempre e non a tutti i livelli l'allenatore può scegliere lo staff. Questo può rivelarsi un problema, sia se si va a lavorare con staff DI SOCIETA', cioè di fiducia della società, che magari si trovano da molti anni in loco, che pensano di essere quasi intoccabili, che hanno rapporti diretti e a volte non sani con i massimi dirigenti, sia se si incontrano CANI SCIOLTI, che però sono arrivististi di

natura, non legano, tendono a parlare con tutti, troppo e a non tutelare il lavoro dell'allenatore.

- d) **CONOSCENZA PARCO GIOCATORI, POSSIBILITA' DI PORTARNE ALCUNI.** Sarebbe importante sapere chi si va ad allenare. Questo non può capitare mai in toto, ma avere dei riferimenti, dei calciatori che si conoscono sul piano umano e possono rivelarsi preziosi in spogliatoio permette di prevenire molte situazioni. Lo spogliatoio deve essere un luogo separato dall'allenatore, ma di fatto sempre sotto controllo.
- e) **RAPPORTI CON STAMPA E TV:** l'allenatore dovrebbe curare costantemente questo tipo di rapporti, anche con proprie iniziative e non solo attraverso quelle ufficiali della società. Essere "amici" di chi opera nell'informazione significa tenersi nella manica alcuni assi da poter giocare in situazioni limite e questo non è affatto poco.
- f) **RAPPORTI CON TIFOSERIA:** è un aspetto più delicato, non tutti gli allenatori tendono a legare direttamente con il pubblico. Più che un legame diretto, fatto di chiacchierate, confronti o addirittura cene, sia importante il messaggio che viene mandato al pubblico, anche mezzo stampa, per "lavorarselo" e soprattutto per coinvolgerlo nel progetto e in quello che sta avvenendo. Saper comunicare con efficacia permette ad un allenatore di far digerire meglio al pubblico sia le scelte che i risultati.
- g) **PROPRIA CAPACITA' DI CALARSI NELLA REALTA':** la tengo per ultima ma in realtà è forse una delle doti principali dell'allenatore, che comprendono un po' tutti i punti preventivi già elencati. Certo, l'allenatore stesso può scegliere uno stile, più integralista (nel senso che può "fregarsene" della piazza e proporsi per come è) o più elastico. L'importante è che conosca le conseguenze di entrambi gli approcci. Io credo che, al di là di un integralismo più o meno dichiarato sul piano tattico, che di fatto contraddistingue poi l'allenatore stesso, vi siano parecchie altre situazioni che riguardano la sua comunicazione, il suo rapporto con la società, lo staff e i giocatori che di fatto possono prevenirne un eventuale esonero e possono elevare il suo rendimento, o la sua resistenza nell'ambiente nei momenti delicati.

8. L'ESONERO COME "COMPAGNO DI VIAGGIO" NEL PERCORSO DI UN ALLENATORE

Le statistiche si sono viste. In Italia, e vale anche per le categorie minori, circa metà squadre cambiano allenatore durante la stagione. A fine anno, quindi ci sarà chi conferma il vecchio tecnico o chi cambia (50%). Un allenatore ha quindi la stessa possibilità di trovare squadra in estate (presso una di quelle realtà che cambiano tecnico a fine stagione), o di trovarla a stagione in corso (presso una società che decide di esonerare il tecnico). Il rovescio della medaglia dice anche che riuscire a trovare squadra in estate è importante, ma che la metà di chi la trova poi si trova esonerato. E a volte iniziare significa lavorare pochi mesi, mentre subentrare significa lavorare molto di più.

C'è anche una differenza di aspettative. All'inizio tutti hanno le aspettative maggiori e l'allenatore subisce molte più pressioni. Chi entra dopo un esonero trova di solito un ambiente più disposto a pazientare.

Gli esonerati, inoltre, permettono ad un numero elevato (il doppio) di allenatori di lavorare. Se nessuna società esonerasse il tecnico, di fatto ci sarebbe la metà degli allenatori che non potrebbe trovare squadra.

La maggior parte dei grandi allenatori ha comunque subito un esonero, e questo non ha impedito loro di crescere e di raggiungere livelli elevati.

Ciò significa che l'esonero, analizzato come abbiamo fatto in precedenza, capito, accettato, va visto un po' come un compagno di viaggio per l'allenatore. Un qualcosa se possibile da prevenire, ma non da esorcizzare.

Anche perché, una volta esonerato, l'allenatore può fare quell'analisi della quale abbiamo parlato e cercare di crescere e migliorare a seconda di suoi eventuali errori.

Senza escludere l'importanza degli aggiornamenti, del seguire il lavoro di colleghi, di girare per campi, di crescere anche come preparazione. E solo un esonero può regalare questo tempo.

9. DA “DRAMMA” A “STIMOLO”

Concludendo, l'intento di questo lavoro era quello di dare una veste differente all'esonero, che rimane un evento traumatico nella vita professionale di un tecnico. Vorrei che, approfondendo queste considerazioni, si arrivasse a capire che l'interruzione forzata del rapporto di lavoro con una società non va vissuta come un dramma, ma come uno stimolo, un modo per crescere, per analizzare i propri errori, per crearsi un vissuto capace di far affrontare in maniera più efficace situazioni simili che dovessero presentarsi in futuro.

Un allenatore deve anche conoscersi e deve sapere quanto è in grado di reggere ad un esonero. Chi è più delicato in tal senso, deve prevenire molto di più. Deve scegliersi con più attenzione la società e le persone, cercando di lavorare in un ambiente più tranquillo, che magari conosce, in modo da limitare le possibilità di un esonero. Chi invece è temprato, sa superare le difficoltà e vede davvero l'esonero come uno stimolo, può permettersi anche di rischiare qualcosa di più, probabilmente anche mettendosi nelle condizioni di ottenere risultati molto più importanti o di salire più velocemente le categorie, a vantaggio della propria carriera.

Appurato che:

- **L'esonero non dipende solo da sé**
- **L'esonero è statisticamente probabile, e va quindi considerato tra i rischi possibili**
- **L'esonero permette ad altri colleghi di lavorare e viceversa**
- **L'esonero non mette a rischio il proprio guadagno economico**
- **L'esonero permette di avere tempo a disposizione per un'eventuale aggiornamento o l'approfondimento di alcune tematiche**
- **L'esonero consente di fare autocritica (mai pubblica) e può rivelarsi fondamentale nella maturazione e nella crescita di un tecnico**

Si può tranquillamente affermare che essere esonerati non è un DRAMMA.

La capacità dell'allenatore di trasformare il non dramma in stimolo sarà poi probabilmente l'elemento che farà la differenza nella formazione del suo carattere, nel perfezionamento del suo modo di porsi, nella maturazione delle sue idee tecnico tattiche, nello sviluppo di quell'elasticità ambientale che nel calcio moderno è sempre più necessaria, in qualsiasi categoria.

INDICE

PREMESSA

PRIMA PARTE

1. COS'E' UN ESONERO
2. UN FENOMENO DIFFUSO: PANORAMICA DEGLI ESONERI DELL'ULTIMA STAGIONE SPORTIVA

SECONDA PARTE

3. PERCHE' UNA SOCIETA' DECIDE DI ESONERARE
4. ANALOGIE E DIFFERENZE CON IL MONDO DEL LAVORO
5. INTERVISTE AD ALLENATORI ESONERATI

TERZA PARTE

6. COME DOVREBBE COMPORTARSI UN ALLENATORE PER ANALIZZARE LE CAUSE NEL POST-ESONERO
7. COSA PUO' FARE UN ALLENATORE PER PREVENIRE
8. L'ESONERO COME "COMPAGNO DI VIAGGIO" NEL PERCORSO DI UN ALLENATORE
9. DA "DRAMMA" A "STIMOLO"

Bibliografia

Tubi Vittorio (a cura di), La formazione psicologica dell' allenatore di calcio, Società stampa sportiva, Roma ,2009

Felice Accame , Come dice il mister- Manuale per la comunicazione dell'allenatore di calcio ,Edizioni Correre ,Milano ,2007

Frederic Massara , L'esonero del mister: istruzioni per l'uso ,Notiziario Settore tecnico n° 2 /2011