

CENTRO TECNICO DI COVERCIANO

Tesi Corso di Prima Categoria UEFA Pro



“LA MOTIVAZIONE NEL CALCIO COME NELLA VITA”

Candidato
Roberto Boscaglia

Relatore
Prof. Felice Accame

2013-2104

INDICE

Premessa	7
----------------	---

PARTE I

Capitolo 1

LA MOTIVAZIONE E LE SUE TEORIE	10
1.1 Motivazione alla partecipazione e all'abbandono Sportivo.....	11
1.2 La motivazione alla riuscita	12
1.3 La teoria della motivazione competenza	14
1.4 La teoria della valutazione cognitiva e della motivazione intrinseca ed estrinseca	15
1.5 il modello aspettative-valori di Eccless.....	17

PARTE II

LE TECNICHE MOTIVAZIONALI NELLA PSICOLOGIA

DELLO SPORT.....	19
1.6 L'efficacia dell'imagery nella motivazione	19
1.7 Il colloquio motivazionale.....	22
1.8 Il metodo del goal-setting	25

Capitolo 2

LE LEVE MOTIVAZIONALI	28
-----------------------------	----

2.1 Il desiderio	28
2.2 La passione	31
2.3 L'obiettivo	35
2.4 Lo scopo	39
2.5 Il dolore	41

PARTE III

Capitolo 3

IL CAMPO	46
3.1 LA SETTIMANA.....	46
3.1.1 Preparazione alla gara	46
3.1.2 La conferenza pregara	48

PARTE IV

3.2 LA PARTITA	49
3.2.1 I 90 minuti	49
3.2.2 Il post-gara	50
Conclusioni	52
Bibliografia	54

Non c'è passione nel vivere in
piccolo,
nel progettare un vita inferiore
a quella che potresti vivere

Nelson Mandela

1918 - 2013

RINGRAZIAMENTI

Quando si porta a termine (termine fisico non intellettuale) un lavoro del genere, le persone che vanno ringraziate sono quelle che ti hanno lasciato qualcosa, che hanno arricchito non solo il tuo percorso ma anche la tua vita. Questo elaborato quindi non diventa qualcosa da fare obbligatoriamente, ma un momento di riflessione, un voler mettere un punto per ripartire più forti di prima. Le persone che vorrei ringraziare sono tante e per motivi diversi. Ognuno mi ha saputo donare un po' di sé e quel dono unito al mio carattere, ai miei valori, mi ha fatto diventare l'uomo e l'Allenatore che sono oggi. Per cui "grazie" lo voglio dire alla mia Famiglia, quella d'origine e a mia moglie e alle mie figlie che mi sostengono ogni giorno. Grazie poi lo voglio dire a tutti i Professori che in questo corso hanno aggiunto al mio sapere. A Renzo Ulivieri, presidente dell'Asso Allenatori, che ha saputo contagiarmi con il suo amore per questo sport, che si è tramutato in carica per tutti noi corsisti. Un grosso ringraziamento va al mio Relatore, il Prof. Felice Accame, docente di Comunicazione. E poi ai Prof.ri Francesco Perondi e Ferretto Ferretti, alla Prof.ssa Maria Grazia Rubenni, al Prof. Vincenzo Tubi, ad Antonio Acconcia e a Paolo Piani. Un altro grazie va anche ai miei giocatori che insieme alla passione per questo sport ogni giorno mi danno la spinta per continuare.

*A mio padre,
mia madre
e mio fratello.
Alla mia famiglia.*

PREMESSA

La mia passione, altrimenti definita professione, mi porta in giro per l'Italia. Ringrazio il Cielo ogni giorno per il tanto che mi è stato donato, sapendo tuttavia che è necessario discernere la gratificazione dal rischio stagnante dell'appagamento. Per fortuna, ho ancora addosso l'appetito quasi bulimico di un "vizio" bambino. Il sogno. E se qualcuno può scambiarlo per bieca ambizione, arrivismo, o immotivata e visionaria superbia non posso farci nulla.

Desidero - e continuerò a desiderarlo con tutto me stesso - che certe esperienze non restino isolate, catalogate come un incontro più o meno casuale con la Buona Sorte. Momenti magnifici che nei ricordi diventano sovente subbuglio misto di realtà e fantasia. San Siro? È un esempio emblematico, che la mia indomabile determinazione immagina di rivivere con continuità. Poi, se tutto questo diventerà concretezza dell'esistere, posizionerò più in alto l'asticella... onirica.

L'Europa? Perché no, niente è precluso al sogno.

Potrò girare il mondo, ma avvertirò, sempre e dovunque, l'esigenza di tornare alle radici, a casa. Accade anche adesso di stare distanti, ma una trasferta non impedisce il viaggio del pensiero.

Mi capita spessissimo di rivedermi lì, ragazzo con il mare davanti agli occhi, il pontile più lungo del mondo a camminargli dentro, e le ciminiere del Petrolchimico alle spalle, ipotetica medaglia dalle due facce. Da un lato, la promessa di sviluppo economico; dall'altro il consistente pericolo di avvelenare l'ambiente.

Sapevo che prima c'è il dovere poi il piacere e le mie trasgressioni alla regola avevano ogni volta il comune denominatore del calcio pomeridiano giocato per strada. Però studiavo, e mi piaceva farlo anche lì, da solo, negli spazi aperti davanti al mare. Rammento quella volta che "ripassai" la lezione di geografia del mattino. Paesi scandinavi, e avevo anche imparato che in cima al nord del mondo l'anno si divide più o meno a metà, sei mesi di luce e sei di buio costante. Pensai al Dio del catechismo, che in fondo è lo stesso di adesso. Colui che accompagna ogni gesto del mio quotidiano. E avrei voluto domandargli il criterio dell'abbinamento tra luoghi e persone... Avevo la consapevolezza di appartenere ad una terra senza affinità con la fredda Scandinavia, con l'unica bizzarra eccezione costituita dal nome di "battesimo" della mia città: Gela.

Sono nato dove l'inverno non è mai, dove sciarpa guanti e cappotto rappresentano una trascurabile premura dentro al guardaroba, dove si spazia con lo sguardo verso l'Africa, voltando le spalle alla patria, perché ci si sente un po' troppo in basso, dimenticati nel sottosuolo della cartina geografica italiana. Mi domandavo già allora se questa condizione, di lontananza e povertà, fosse soltanto orgoglio atavico e tramandato, oppure una giustificabile diffidenza, spesso equivocata come vittimismo, negatività attribuita dagli "altri" alla gente del Sud. È possibile che chi nasce quaggiù posseda nel dna i geni di una maggiore caparbia, di un carattere dalle salde fondamenta, costruito mattone dopo mattone attraverso le dure asperità da affrontare nel cammino di ogni giorno. Quanto tutto questo abbia

influito su di me non è facilmente definibile, ma mi ostino a credere che la dose che pervade il mio sangue ne contenga in quantità considerevole.

Avevo, comunque, più sogni di un vichingo, ed il valore aggiunto della fantasia, di solito inversamente proporzionale alle magagne della realtà.



PARTE I

Capitolo I

LA MOTIVAZIONE E LE SUE TEORIE

Quando si parla di Motivazione, nel lessico corrente, s'intende "ciò che induce l'individuo a compiere o tendere verso una determinata azione"; ma ancora meglio, è "il processo di attivazione dell'organismo finalizzato alla realizzazione di un determinato scopo in relazione alle condizioni ambientali" (Anolli e Lagrenzi, 2001). Se guardiamo dentro di noi invece, la motivazione è ciò che ci spinge ad alzarci al mattino e fare ciò che desideriamo.

Molti sono gli studi, soprattutto degli anni '70, '80 e '90, che si sono orientati alla conoscenza dei processi motivazionali. Lo spunto da cui, però, dobbiamo partire è che prima di tutto l'allenatore e i giocatori sono Uomini, per cui le teorie forniranno solo uno spunto per capire un determinato comportamento o un punto di partenza e analisi. Mai si può prescindere dalla sensibilità degli Uomini in questione e dalla capacità dell'allenatore di saper "leggere" la comunicazione e la metacomunicazione.

Una prima parte di queste teorie si occupa della motivazione alla partecipazione e all'abbandono sportivo, alla riuscita, alla competenza.

1.1 LA MOTIVAZIONE ALLA PARTECIPAZIONE E ALL'ABBANDONO SPORTIVO.

La Partecipazione

Partecipare alla vita di una squadra, di un gruppo, di uno spogliatoio non è un aspetto che riguarda soltanto gli atleti in giovane età. L'abbandono non deve essere inteso necessariamente dal punto di vista fisico, con un allontanamento di un membro del gruppo. Allontanarsi, mollare, scegliere di non far parte di un gruppo, si può anche quando si è professionisti. Anzi, quando un calciatore si autoesclude e sceglie di abbandonare i compagni, l'allenatore, la tifoseria, significa che vive una situazione di disagio e la sua presenza può risultare nociva al gruppo stesso. Perciò, l'argomento della partecipazione e dell'abbandono sportivo può certamente essere applicato anche ai professionisti e non soltanto ai bambini e ai dilettanti. Un allenatore non può non tenere conto che nella vita di un giocatore, i risultati dipendono da come egli stesso abbia costruito la propria scelta. Partendo dal presupposto che lo sport è un'attività praticata proprio per libera scelta, bisogna poi ricordarsi che non tutti i calciatori possiedono la maturità, la cultura, la conoscenza di se stessi tali da rinnovare ogni giorno la decisione di essere giocatori e di appartenere al gruppo in cui si trovano. Inoltre, l'esperienza maturata nelle cinque stagioni alla guida del Trapani, ha rinforzato la personale convinzione che la motivazione più consistente da fornire ad un atleta, per rimanere fisicamente, emotivamente e mentalmente nel gruppo è far sì che conservi dentro di sé l'aspetto ludico del suo

lavoro. Il calciatore sa di godere della fortuna di svolgere il lavoro che più avrebbe desiderato, ma ha necessità di percepire se stesso in un contesto in cui il gioco è un elemento essenziale.

Per far bene il calciatore, come in tutte le attività professionali, è indispensabile “essere seri”, ma non “prendersi sul serio”. La trasmissione di questo concetto è responsabilità dell’allenatore e il percorso circolare che questo assioma deve compiere all’interno dello spogliatoio è un elemento fondamentale per la stessa esistenza del gruppo, per la capacità della squadra di saper rimanere compatta, di cercare la strada idonea per ottenere i suoi obiettivi. In realtà, negli ultimi cinque anni, il Trapani ha creato un gruppo solido in cui il processo di abbandono, in quei rari casi che è accaduto, è avvenuto in maniera quasi naturale. Cioè, la mancanza di sintonia con l’allenatore ha coinciso con l’assenza di empatia con la parte rimanente del gruppo.

1.2 LA MOTIVAZIONE ALLA RIUSCITA

Il mantenimento di uno zoccolo duro del gruppo, composto da diversi calciatori, dalla serie D alla Serie B, è stato il frutto di una scelta precisa. Naturalmente molti di loro non erano consapevoli di avere le qualità per poter aspirare a giocare in una categoria così elevata. Al di là delle motivazioni che ognuno di loro possedeva, la chiave che ha consentito un adeguamento emotivo personale e del gruppo al progressivo innalzamento degli obiettivi, è stata un’opera di

convincimento che passasse attraverso il senso di appartenenza alla squadra e la percezione che ognuno potesse ricevere dai compagni l'aiuto necessario: In campo e fuori dal campo. La squadra, quindi, come luogo e mezzo del miglioramento delle aspettative da se stessi. Nel seguito di questo elaborato, quando verranno affrontate le mie personali leve motivazionali, si vedrà come questo meccanismo non sia esente da rischi. E' proprio vero che "vincere aiuta a vincere". Il Trapani degli ultimi cinque anni ha vinto moltissimo. Va tenuto conto del fatto, tuttavia, che in una fase di difficoltà della squadra in cui i risultati stentano ad essere costanti, bisogna avere la capacità di rigenerare il gruppo. Cambiare la forma della didattica può aiutare molto a restituire fiducia ai calciatori. Mai, però, abbassare l'obiettivo. In dettaglio, verrà descritto come dopo una fase di nove gare senza successi nell'ultimo campionato di Serie B, sia stato fondamentale inviare alla squadra due messaggi molto precisi:

a) nessuno doveva mettere in dubbio la propria capacità e quella del gruppo di rapportarsi al campionato che stavamo disputando;

b) ancora più importante era che ognuno avesse la dimensione esatta di quanto ogni compagno si stesse sacrificando per lui e per la squadra. Da lì è nata l'idea di una rivoluzione del piano di allenamento che verrà descritta in seguito.

1.3 LA TEORIA DELLA MOTIVAZIONE ALLA COMPETENZA

Ai tradizionali rinforzi di cui gode ogni calciatore professionista – mass media, tifoseria, compensi, rapporti con la società – nell'esperienza di Trapani, con particolare riferimento alla stagione appena trascorsa, se n'è aggiunto un altro. Ogni calciatore sapeva che Trapani per la prima volta nella sua storia (iniziata nel 1905) disputava la Serie B. L'entusiasmo dell'ambiente e di quella parte del gruppo - in verità la più consistente - che non aveva mai giocato a questo livello, ha costituito un valore aggiunto da canalizzare opportunamente. Alla stessa maniera, l'inserimento di un nucleo di calciatori che aveva precedentemente maturato significativa esperienza nel torneo Cadetto, ha rappresentato un riferimento altrettanto essenziale. In sostanza, da un lato l'ottimismo e la sfrontatezza della gioventù hanno costituito dal primo giorno un'iniezione di entusiasmo supplementare per tutti quei compagni abituati alla Serie B; dall'altro, il "saper fare" di questi ultimi è stato un riferimento importante proprio per i più giovani e i più inesperti. Ognuno era responsabilizzato, ognuno sapeva quale fosse la sua competenza all'interno del gruppo. Ognuno era consapevole che dall'unione vincente di questi stati d'animo, emozioni e conoscenze, potesse venir fuori il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

La motivazione alla competenza è quindi un costrutto multidimensionale che considera le variazioni come l'essere efficace o competente in un compito particolare.

1.4 LA TEORIA DELLA VALUTAZIONE COGNITIVA E LA MOTIVAZIONE INTRINSECA ED ESTRINSECA

Ogni calciatore ricerca le motivazioni al di fuori di sé e al suo interno. Soprattutto quando la pressione mediatica diventa rilevante, la tendenza a considerare la “visibilità” come la principale motivazione, diventa prevalente. Invece, come in tutti gli uomini e gli atleti, anche il calciatore deve contare soprattutto su una motivazione intrinseca. Quella fondamentale è il piacere di giocare. Sono molteplici gli aspetti che possiamo tenere in considerazione. Il giocatore si chiama così perché “gioca” e il gioco costituisce la fonte primaria di motivazione dentro di sé. La questione sembra banale ma non lo è affatto: perché considerare il proprio lavoro un gioco, o se si preferisce il proprio gioco preferito un lavoro, è di per sé una contraddizione in termini quasi irrisolvibile. A meno che non si trovi in un ambiente che riesca fargli conservare lo spirito infantile del gioco. Un bambino, quando gioca, non lo fa di certo per altro motivo se non per quello di divertirsi. Tanto più il calciatore professionista riuscirà a trovare dentro di sé quel pezzo di infanzia che conserva come un patrimonio, tanto più la sua motivazione sarà efficace e costante. Le strategie dell’allenatore, quindi, non devono mai allontanarsi dalla consapevolezza di quanto per un calciatore sia importante che si diverta. Il Trapani ha costruito questo processo, individuale e di gruppo, sin dal primo giorno di ritiro precampionato. Direi, inoltre, che anche la condivisione della fatica può diventare una motivazione intrinseca del gruppo, se ben gestita. E’ quando il gruppo

si conosce e si cementa, quando inizia a frequentarsi con regolarità, che costruisce le regole non scritte della sua convivenza di una stagione. Lì, in quei giorni, nasce chiara la sensazione di quanto sia un divertimento stare insieme e giocare a calcio. Delle motivazioni estrinseche si potrebbe discettare all'infinito. Stampa, tifosi, ambiente, denaro, carriera e tutto il resto sono motivazioni che però non hanno il carattere della stabilità. Anzi, proprio per la loro stessa natura sono destinate a rivelarsi effimere. Perciò, dato che la gestione dei momenti felici è semplice, e può avvenire in linea di principio anche su base individuale, direi che la motivazione estrinseca più efficace è il senso di appartenenza al gruppo. E' fondamentale che un calciatore, soprattutto se gioca raramente nelle gare di campionato, percepisca il suo pieno diritto ad essere considerato un membro funzionale dello spogliatoio: importante, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi della squadra. Saper coltivare il senso di appartenenza del calciatore meno utilizzato consente l'ottenimento di due risultati importantissimi: il mantenimento di un'elevata qualità del lavoro settimanale e la possibilità di trovare pronto chiunque, in qualunque momento sia chiamato a giocare. Non è davvero poco: anzi, questo rischia di diventare un fattore capace di fare la differenza

1.5 IL MODELLO ASPETTATIVE – VALORI (ECCLES)

Rappresentare un'intera città. Far sì che il Trapani diventasse la squadra di Trapani, di tutti i trapanesi. Provare a diventare un modello per le giovani generazioni, per tutti quei ragazzi che guardano il Trapani come qualcosa da emulare. Questa è stata, è e sarà la nostra grande ambizione. Non tanto e non solo per una questione di risultati, quanto per rendere ancora più completa la professionalità di un gruppo che sente di voler creare un connubio con la sua gente. In una città in cui la serie B non c'era mai stata, ho percepito subito che il raggiungimento di questo traguardo fosse stata la realizzazione classica di un sogno incompiuto di una vita. Così, il tifoso trapanese, tradizionalmente polemico e poco paziente (così mi hanno spiegato) era nettamente spaccato in due categorie. I giovani che sono cresciuti con noi (chi, diciamo, cinque anni fa aveva fra i 7 e 15 anni) hanno paradossalmente imparato a seguire la squadra con maggiore comprensione di cosa stesse accadendo e di come il Trapani fosse un gruppo unito, disposto ad affrontare con vera solidarietà interna ogni avversità. Al contrario, i tifosi più anziani, resi probabilmente più scettici da una lunga serie di delusioni, hanno mostrato sempre un atteggiamento meno ottimista. Una realtà di cui mi sono accorto soprattutto andando in giro per le scuole, dove la nostra presenza raccoglieva sempre più proseliti fra gli alunni che fra gli insegnanti (anche se tifosi), spesso pervasi da uno stato d'animo tipicamente "arabeggianti", al confine tra immobilismo e fatalismo. Una cartina di tornasole, in cui non è stato

difficile rendersi conto che stavamo, al tempo stesso, dando e ricevendo dalla città. Senza filtri particolari.

L'Autore del modello aspettative – valori, a cui quanto detto si può rapportare, è Eccles (1983). Il suo modello, illustra le relazioni tra diversi elementi motivazionali e prestazione, definendo come nucleo di questo, le aspettative - nutrite circa la qualità delle prestazioni; e i valori - circa la desiderabilità di certi risultati o obiettivi. Il contesto culturale influenza le aspettative, le credenze ed i comportamenti legati alla socializzazione. La socializzazione a sua volta, influenza gli obiettivi, le percezioni di sé e il ricordo delle emozioni associate all'apprendimento. Il ricordo interfaccia la relazione tra credenze sul compito e valore ad esso assegnato. Le credenze e i comportamenti legati alla socializzazione, a loro volta, sono influenzati dalle attribuzioni.

II PARTE

LE TECNICHE MOTIVAZIONALI NELLA PSICOLOGIA DELLO SPORT

Sapersi concentrare al momento giusto, essere motivati per raggiungere un obiettivo, avere fiducia in sé e nel proprio valore, saper dosare le emozioni e la propria attivazione fisiologica, sono tra i fattori psicologici più importanti per influenzare la prestazione

1.6 L'EFFICACIA DELL'IMAGERY NELLA MOTIVAZIONE



Innanzitutto per “Imagery”, si intendono le immagini usate per allenare mentalmente il giocatore, ed è un processo attraverso il quale le esperienze sensoriali sono immagazzinate, richiamate internamente e rappresentate in assenza di stimoli esterni (Murphy,

1994) .Il training mentale (immaginare una prestazione), migliora quindi le abilità motorie.

Verificare quanto questo sistema incida sui risultati ottenuti è certamente difficile. Il numero di osservazioni per una valutazione scientifica dell'Imagery non è sufficiente per trarre delle conclusioni in tal senso. Coltivo, però, la certezza che l'utilizzo di questo metodo consenta al gruppo di star bene. Mi permette di provare ad allenare tutte quelle "certezze" che esistevano nei sogni da bambino di ognuno dei calciatori e di noi dello staff. Solleticare la parte più infantile del cervello, assicurando l'esistenza del sogno, significa regalare delle sicurezze a ogni singolo membro del gruppo e, conseguentemente, all'intera squadra. Così, sistemarsi sotto la curva dei nostri tifosi, con una musica evocativa, e spingere il giocatore a parlare con se stesso, a dare forza ai suoi desideri intimi, a rispolverare i suoi sogni da bambino, può solo avere un effetto benefico. Non di rado accade che un membro dello staff e un giocatore facciano coincidere le loro immaginazioni. "Ho vinto la Champions League", è la frase che qualche tempo fa mi dissero il preparatore dei portieri e un giocatore, facendomi comprendere come questo gruppo pensasse positivo e fosse in grado di far muovere la propria fantasia in maniera assolutamente pertinente, indipendentemente dal proprio ruolo. Ritengo che la comprensione dell'importanza dei metodi che accompagnano la soddisfazione emotiva e psichica dei calciatori sia un passaggio fondamentale per il conseguimento dei risultati. Al calciatore, così come all'uomo, si può

chiedere tanto. E un allenatore che abbia a cuore il proprio lavoro non può prescindere dal curare la motivazione e lo stato emotivo dei propri calciatori. Insisto su un aspetto: la sfera motivazionale del calciatore ha un duplice aspetto che deve essere coltivato. Da un lato, c'è la sua sensazione di benessere emotivo che deve essere assecondata, conoscendone il mondo intimo e percependone i bisogni. Dall'altro, è necessario che questa procedura sia consolidata all'interno di un gruppo con cui deve condividere emozioni e obiettivi. E' per questa ragione che l'Imagery funziona in maniera molto efficace. Perché permette la condivisione dei propri sogni, della propria immaginazione con i compagni. Un meccanismo che consente di mettere a nudo davanti agli altri il proprio "essere bambino", l'inseguire il sogno che è stato e sarà, dando forma a desideri che il tempo deciderà se siano irrealizzabili ma la cui condivisione con gli altri è elemento essenziale. In sostanza, il riverbero di questa procedura può essere un vero toccasana, soprattutto nei momenti della stagione in cui il gruppo va in ansia, per qualsiasi ragione. Solitamente, i momenti di ansia collettiva sono legati al prolungarsi di risultati non soddisfacenti, che incrinano il rapporto emotivo di ognuno di noi con il proprio lavoro. "Sto facendo bene?", è una domanda che legittimamente ognuno si pone quando valuta come non positivi i risultati ottenuti. La condivisione di questa forma di emozione, del sogno, è un'ancora di salvezza efficace ed efficiente per guardarsi in faccia e ripartire da lì. Da quel sogno vissuto sotto una curva vuota, eppure immaginata piena. Dai cori

pensati e ricordati, dalla spinta che questa emozione conferisce per la costruzione di un futuro ancora ricco di emozioni positive.



1.7 IL COLLOQUIO MOTIVAZIONALE

Il colloquio motivazionale si avvale di cinque abilità:

- 1- *Formulare domande aperte*: il ricevente (il giocatore) deve essere incoraggiato a parlare e ad approfondire la propria situazione.
- 2- *Ascolto riflessivo*: analizzare ed intuire, in modo ragionevole e responsabile, il significato delle parole del giocatore e restituire a lui il messaggio sotto forma di affermazione. Lo scopo è quello di verificare il significato che la persona dà alle parole;

- 3- *Riassumere*: è una fase delicata dell'ascolto riflessivo, ed è particolarmente efficace quando il colloquio volge al termine;
- 4- *Sostenere e Confermare*: attraverso messaggi diretti carichi di rinforzi positivi, efficaci per sottolineare miglioramenti e progressi, e fondamentali nei momenti di difficoltà;
- 5- *Evocare affermazioni automotivanti*: frasi che il giocatore dice in cui, grazie al giusto input motivazionale da parte dell'allenatore/mental coach, sono presenti elementi di riconoscimento della difficoltà e del disagio. E' una presa di coscienza con fiducia ed ottimismo verso la risoluzione di obiettivi definiti o da definire. La motivazione cresce per il solo fatto di sentirsi gratificato dalla scelta e dalla capacità delle sue azioni, dei suoi gesti e dei suoi pensieri.

Inoltre, assume molta importanza il colloquio interno. E' un momento essenziale per tenere alto il livello di attenzione del singolo e incastrare in maniera idonea i bisogni individuali a quelli del gruppo. L'allenatore, ribadisco, deve sempre ricordare che un calciatore, prima di essere tale, è un uomo. E quindi porta con sé una sfera complessa di bisogni, di speranze, di volontà, di frustrazioni. Il colloquio motivazionale fra allenatore e giocatore è un presupposto, non un rimedio. Pensare di dover parlare ad un giocatore quando qualcosa non va per il giusto verso è un errore ortografico nella strategia di gestione di un gruppo, almeno per due motivi:

- 1) un calciatore non abituato a parlare e ad ascoltare non può trovare l'abbrivio corretto in un colloquio se non abituato a farlo in

condizioni di serenità. Anzi, l'esistenza stessa del colloquio solo in un momento di difficoltà è di per sé testimonianza di un intoppo: quindi fonte di stress;

2) la gestione di un gruppo prevede che ci siano inevitabilmente i protagonisti e i comprimari. E' il campo a sancirlo, sono i media a ribadirlo, i compagni a consacrarlo.

Ora, trascurando gli aspetti generali dell'importanza del colloquio, ai più comprensibili senza particolari approfondimenti, mi soffermerò su un aspetto fondamentale. Il quesito che dobbiamo porci è: come far sentire protagonista un calciatore solitamente non impiegato? Come immaginare che un calciatore spesso "relegato" in panchina o in tribuna possa sentire come "sue" le vittorie e le sconfitte e quindi proporsi ogni settimana come parte della causa efficiente del gruppo? Inoltre, come pensare di poter ottenere un rendimento soddisfacente e un suo inserimento ottimale nella squadra quando viene utilizzato sei, sette o dieci volte in una stagione?

La gestione del Trapani di questi anni mi ha spiegato che il livello del dialogo deve essere sempre alto, soprattutto con questi giocatori: quelli che meno possono dimostrare il loro valore sul campo e sono tenuti a farlo poche volte (spesso fondamentali nell'esito di un campionato) durante una stagione. Le risposte ricevute sono sempre state di alto profilo, perché a questi calciatori è stata attribuita importanza sempre, ogni settimana: non solo quando l'allenatore e il gruppo hanno avuto bisogno di loro. Attenzione: in questo

meccanismo è perfettamente lecito che questi calciatori vengano fatti partecipare al meccanismo della sconfitta. Mi capita spesso di sollecitare il gruppo, spiegando con la responsabilità di chi non ha giocato l'esito negativo di una gara o una prestazione comunque non soddisfacente. Rivolgendosi a chi non ha giocato, si può legittimamente dire con vigore: "E' con voi che me la prendo, siete voi fra i maggiori responsabili. Se voi aveste dimostrato di essere migliori di chi ha giocato durante la settimana, forse avremmo raccolto di più".

È chiaro che si tratta di mettere in moto un paradosso: ma proprio nel paradosso il calciatore più utilizzato e quello meno utilizzato possono trovare la chiave per sentirsi sempre più partecipi, coinvolti; legittimamente autorizzati a pensare che le gerarchie possano cambiare all'interno del gruppo e nelle preferenze dell'allenatore. Nessuno può essere sicuro: il futuro è tutto da conquistare. Emozionarsi è un verbo da coniugarsi al presente e nel futuro immediato. Mai solo al passato.

1.8 IL METODO DEL GOAL SETTING

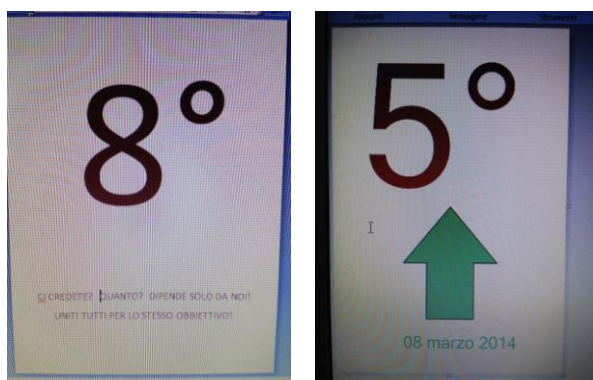
E' possibile che allenamenti troppo rigidi, o traguardi troppo difficili da raggiungere, possano demotivare. E' dunque sempre necessario essere consapevoli delle possibilità di ogni giocatore, senza scadere nella sfiducia verso le sue capacità che rischierebbe di essere trasmessa al calciatore stesso. Una delle tecniche più utili a motivare

senza creare una sensazione di impotenza è il **Goal Setting**. Questa tecnica, consiste nello stabilire con ogni singolo giocatore gli obiettivi più vicini da dover raggiungere, che dovranno essere conseguibili e desiderabili, per poi stabilire, col tempo, obiettivi intermedi e a lungo termine. Per stabilire obiettivi diversi per ogni giocatore, l'allenatore, per prima cosa registra le capacità del giocatore, sceglie assieme a lui quale sarà l'obiettivo finale e le tappe per raggiungerlo, così da creare un percorso di crescita realistico ma al tempo stesso stimolante per entrambi. Tale tecnica fa crescere gli Uomini, consentendo sia al giocatore che all'allenatore di mettersi alla prova nell'attività e nella sfera relazionale. Il solo fatto di sentirsi responsabilizzati e di riuscire a notare i propri miglioramenti tiene accesi la passione e l'interesse.

Insomma, è opportuno chiedere al calciatore degli obiettivi possibili. Chiedere, chiedere e ancora chiedere al singolo e al gruppo, "pretendere" che lo sguardo sia sempre rivolto verso il futuro con obiettivi irrealizzabili da conseguire, rischia di diventare frustrante, di creare un ostacolo alla traduzione concreta dal suo "sapere" e del suo "saper fare". Cioè, al gruppo e ai singoli vanno posti obiettivi difficili ma possibili.

Durante il campionato passato, ad un certo punto del girone d'andata, esattamente alla dodicesima giornata, ci trovammo con otto gare consecutive senza vittorie. Alla vigilia del derby fuori casa contro il Palermo, con tutte le implicazioni emotive poste dalla tifoseria e dai media, quindi, sopportavamo un carico supplementare

di pressioni. In più, eravamo terzultimi in classifica. Nello spogliatoio dissi ai ragazzi che il nostro obiettivo concreto poteva e doveva essere arrivare alla fine del girone d'andata all'ottavo posto, ultimo utile per entrare in zona playoff. Certo, era un traguardo ambizioso e difficilmente raggiungibile: ma ritenuto possibile dal gruppo. Un messaggio che mi decisi a lanciare soprattutto perché le prestazioni che avevano accompagnato quel periodo erano rimaste (con una sola eccezione) molto propositive, ricche d'impegno e anche scandite da una buona qualità di gioco. Il gruppo ha colto al volo il messaggio ed ha acchiappato il senso stesso delle parole da me pronunciate, facendole proprie. Così, quando alla fine del girone d'andata, pareggiammo in modo rocambolesco e nei minuti di recupero a Brescia, al rientro negli spogliatoi, il gruppo non era tanto contento per il pareggio ottenuto, pure arrivato al termine di un saliscendi emozionante, ma per l'obiettivo raggiunto. Eravamo ottavi: in nove partite eravamo passati dal terzultimo all'ottavo posto. Il goal-setting aveva funzionato eccome!



Capitolo II

LE LEVE MOTIVAZIONALI

2.1. IL DESIDERIO

“Bisogna crederci. Nel calcio bisogna crederci”. Quante volte abbiamo sentito questa frase? Quante volte l’abbiamo sottovalutata? E quante volte l’abbiamo riesumata, credendo di coglierne appieno il significato?

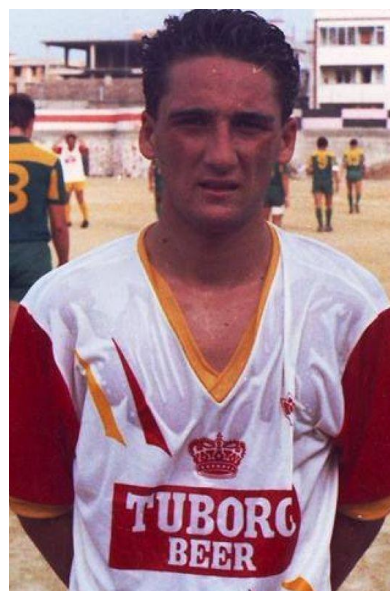
Ci siamo mai davvero chiesti quando crediamo in qualcosa? Quando veramente sentiamo dentro la voglia di raggiungerla? Quando sentiamo dentro il sacro fuoco che ci consente di raggiungere il traguardo che ci siamo prefissati?

“Desiderio” è la parola chiave. Ancora prima del “sogno”. Perché per catalogare il nostro desiderio come sogno o come obiettivo realizzabile, noi dobbiamo prima necessariamente provare una sensazione forte, struggente nei confronti di quello che diverrà l’oggetto dei nostri desideri. E i desideri più puri, più belli, più “nostri” sono quelli che coltiviamo da bambini. Quando non subiamo (più o meno coscientemente) i condizionamenti sociali stratificati della maturità, ma rimaniamo frutto semplice di interazioni spontanee. La famiglia, la strada, la scuola, l’oratorio sono ambienti che consentono al bambino di tirar fuori il suo vero essere, di riconoscere cosa davvero desidera.

Il mio desiderio era giocare a pallone. Un desiderio intimo, che riuscivo a realizzare ogni giorno e che ogni giorno si arricchiva di dettagli magici. Tra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Ottanta, a Gela, come in molte altre città italiane, c'era il pallone della realtà (fatto di strada, compagni, contatto fisico, liti) e il pallone dell'immaginazione. La fantasia che volava oltre i confini del proprio spazio, che assorbiva i pensieri, li rendeva quasi mistici. In sostanza, avevo due giocattoli: il pallone (pallone della realtà) e l'album Panini dei Calciatori (pallone dell'immaginazione). Quella ridda di squadre, nomi, figure, prati verdi, stadi, sedi sociali, allenatori, giocatori e tutto il resto mi consentiva di far volare la fantasia altrove, di pensare ad una realtà che non conoscevo come se la conoscessi. Mi ha consentito di pensare che altrove, da qualche parte, ci sarà stato qualcuno come me che pensava di poter giocare a calcio nei posti che si vedevano sulle figurine. Il valore educativo del desiderio è immenso. E' una spinta all'autostima e alla forza di volontà e spinge a trovare la soluzione. La radio, Tutto il Calcio Minuto per Minuto, Novantesimo Minuto e la Domenica Sportiva hanno fatto il resto. Tutto troppo bello per non pensare di raggiungerlo. Troppo.

Così, siccome non era possibile che improvvisamente qualcuno mi chiamasse a giocare per la mia squadra del cuore, l'Inter, ho pensato che la via maestra da seguire, fosse la squadra della mia città. In fondo, avevo a due passi da casa il mio "Tutto il calcio Minuto per Minuto", il mio "Novantesimo Minuto". Entrare allo stadio e vedere il Terranova era sempre un'emozione. Il campo di Gela come San Siro,

la folla e i giocatori gli attori che amavo. Lì volevo stare: In mezzo al campo. Ad inseguire il pallone con addosso la maglia della squadra della mia città. Era quello il mio posto, lo sentivo. Ed è bello ripensare a quei giorni, al periodo in cui nasceva e si sviluppava quel desiderio. Perché si trattava di un desiderio purissimo, alimentato solo dalla voglia di giocare e di difendere la mia città. Non risentiva di condizionamenti sociali, non prevedeva soddisfazioni economiche, particolare riconoscibilità o attribuzioni di qualsiasi privilegio. Era il desiderio di giocare. E di giocare per la squadra della mia città.



Credo che ancora oggi quello sia rimasto il desiderio più “mio” tra quelli che ho provato; che rappresenti l’essenza più pura della mia personalità e dell’ambiente in cui sono cresciuto. E che, facendo i conti, sia stata la base dello sviluppo della mia persona. E lo sarebbe stata anche se nella mia vita avessi fatto un altro mestiere.

In altre parole, imparare sin da piccoli a riconoscere i propri desideri significa imparare a conoscere se stessi. E un po' anche gli altri.

Così, quando entro allo stadio con la mia squadra, mi chiedo sempre: "Desidero giocare questa partita come desideravo da piccolo giocare con il Terranova? E i miei giocatori hanno la stessa voglia?". Se manca questo presupposto, è inutile parlare di vittorie, sconfitte, tattica e fuorigioco. Se manca questo desiderio, che ha una forma infantile (e tale deve rimanere per essere autentico), semplicemente è facile affermare che un campo di calcio non sia un posto adatto per spendere il proprio tempo.

2.2. PASSIONE

La passione per il calcio ha un grande pregio: impossibile tradirla. Salta su, affiora, ti strattona e ti avvolge anche quando la vita, per qualsiasi motivo, ti indurrebbe ad allontanartene. E ti induce a riavvicinarti anche quando il percorso dell'esistenza ti spingerebbe a scegliere strade più comode, rassicuranti, consone alle aspettative che gli altri coltivano sul tuo conto. Non c'è voluto tanto per capire che da calciatore non possedevo le qualità che mi avrebbero consentito di arrivare a giocare ad alti livelli. La mia strada era in qualche modo segnata. Gela era la mia città e lì mi sarei occupato del disagio mentale in un centro di riabilitazione. Da quando avevo smesso di giocare, erano passati alcuni anni e avevo anche cambiato alcuni lavori. Avevo conseguito il patentino di base Uefa e lavorato in

Eccellenza e in Promozione ma per brevi periodi. Ma quando il mio amico Peppe diventa Direttore generale del Gela (2° divisione) e mi chiede di dargli una mano e più esplicitamente di lavorare con i giovani della Berretti, non posso e non so dirgli di no. Nel giro di un anno decido di lasciare il lavoro e, di comune accordo con la meravigliosa donna che ho accanto (mia moglie), accetto la proposta dell'Akragas (Agrigento), che militava nel campionato d'Eccellenza. Il richiamo della foresta era troppo forte per non sentirlo. Non è stato necessario cadere nelle grinfie del calcio per scegliere di rimanere in questo mondo. Lasciare il certo per l'incerto non è stato difficile perché avevo passione. La stessa passione che sentivo da piccolo, che mi spingeva a coltivare i miei sogni. Una passione che progressivamente si è arricchita di scenari sempre diversi, che mi ha spinto alla conoscenza, a ricercare la comprensione del gioco.

Cosa vuol dire passione? Sono tante le definizioni che possiamo trovare in qualsiasi dizionario. Di sicuro, al fianco di altre spiegazioni, troveremo sempre anche l'espressione "patimento fisico". Vero. Perché, come tutte le passioni, il calcio dà anche una sofferenza. Almeno pari alle gioie che è capace di regalare. In questo senso, una sofferenza profonda, autentica, rinnovata e rinnovabile. Sempre uguale e diversa. Formidabile motore dell'anima e della mente. Frontiera della resistenza, della capacità di analizzarsi nei momenti di difficoltà, di scoprire i propri limiti.

La passione colora la nostra esistenza e rappresenta la leva che ci accompagna costantemente. Avere una passione vera ha reso

relativamente semplice rinunciare a quelli che sembravano equilibri consolidati e certi. Non è stato difficile trovare la solidarietà di chi mi voleva bene e condivideva la sua vita con la mia: il motivo è semplice. Avere passione significa provare un'emozione positiva. E provando un'emozione positiva, legata in questo caso al calcio, non si può che essere capaci di trasmetterla.

Il problema, semmai, può essere la trasmissione di quest'emozione positiva a coloro con cui condividi il lavoro. Quindi, trasformare la propria emozione nel proprio lavoro non è la fase più complicata della scelta: quanto si può rivelare complessa la trasmissione di questo stato d'animo ai collaboratori, all'ambiente, allo staff, ai tifosi, alla società. Sono fortemente convinto che possedere la passione e saper trasmettere il proprio stato d'animo sia fondamento essenziale del creare l'armonia necessaria in qualsiasi ambiente. Lavorare nel calcio, nello sport in genere, è un'attività che gode di una peculiarità: è necessario avere passione. Chi entra in campo o vive la propria giornata pensando al contratto, ai soldi, alla sistemazione della stagione successiva, difficilmente sarà in grado di alimentare la propria passione. O, nella migliore delle ipotesi, di saper trasmettere il patrimonio emotivo che possiede. Insomma, rimarrà sempre un addetto ai lavori capace di esprimere meno rispetto alle proprie potenzialità.

Mi sono accorto immediatamente di questo circolo virtuoso, che rischia di trasformarsi in vizioso se si asseconda la parte di noi che allontana dal campo.

Nella nostra società, il calcio è un pezzo importante della vita. Non si poteva pensare che l'evoluzione della collettività, la trasformazione in villaggio globale, lo straordinario incremento della velocità nei trasporti e nella comunicazione, non comportassero cambiamenti radicali anche nel calcio.

Non solo, quindi, è cambiato il gioco. O meglio, prima che cambiasse il gioco, sono cambiate le persone che giocano e tutte quelle che hanno a che fare con il gioco stesso. Vero, insegnare i fondamentali a un ragazzino o convincere un attaccante a partecipare attivamente alla fase difensiva sono concetti che rimangono immutati nel tempo. Ma ci rendiamo conto che insegnare queste due cose vent'anni fa era profondamente diverso, perché diverse erano le persone con cui si poteva avere a che fare? Avere passione significa avere consapevolezza di questo. Capire che il mio interlocutore è mutevole, sottoposto lui stesso alle emozioni e quindi che ha bisogno di attenzioni, ha necessità di ricevere il messaggio giusto. Ecco cosa significa avere passione: amare il proprio lavoro, amare il gruppo con cui si lavora, carpirne i meccanismi profondi, conoscerne le resistenze; sottoporlo ogni giorno, senza stress ma con convinzione, a un'operazione di confronto con se stesso. La mia passione mi suggerisce che un buon inizio del mio lavoro, ogni giorno, è avere il desiderio di entrare in campo. Esattamente come desideravo giocare con la maglia della squadra della mia città quando ero bambino. E percepire quest'emozione nei miei giocatori. Dall'Eccellenza alla serie B, questo non cambia. E chi rimane con quest'atteggiamento ha

un'energia speciale. Che gli consente di guardare avanti, sempre a testa alta.

2.3. OBIETTIVO

Comunque vada la mia vita, il 4 dicembre del 2013 rimarrà una data importante. Posso dire che nella prima parte della mia carriera questo è un giorno che ha segnato il raggiungimento di un obiettivo rilevante. Giocare a San Siro, contro l'Inter, davanti le telecamere di Rai 2, essendo l'allenatore del Trapani, mi ha dato una sensazione di appagamento. Si badi bene, non la sensazione di chi è arrivato ma di chi può ripartire da una certezza. Semmai, l'appagamento più importante ha riguardato, in senso stretto, avere l'opportunità di provare quell'emozione. Per comprendere la portata di quest'obiettivo, è necessario fare un passo indietro e capire come sia nata l'esperienza di Trapani, quale sia stata la situazione di partenza. Ometterò le esperienze precedenti per comodità, puntando sulla permanenza a Trapani, per focalizzare meglio il significato del traguardo raggiunto.

Era l'agosto del 2008, quando giocammo la prima partita di Coppa Italia contro il Mazara: ero appena arrivato a Trapani, avevamo terminato la preparazione per il campionato di serie D e allo stadio c'erano 200 persone. Avevo sempre pensato a Trapani come ad una piazza in cui si sarebbe potuto svolgere un ottimo lavoro: la società arrivava da una salvezza stentata in serie D e da una promozione

dall'Eccellenza alla stessa serie D di due stagioni prima, ottenuta attraverso i playoff. Avevo affrontato il Trapani da avversario, sulla panchina della Nissa e in campionato avevo visto 5 mila spettatori nella gara Trapani-Nissa. Perché si ripartiva da 200? Questo era il quesito che mi ponevo, considerando che nei primi giri per Trapani (che conta un comprensorio di circa 100 mila abitanti) mi accorgevo di come la squadra godesse di un seguito notevole. Non c'era già allora una bottega di un artigiano o di un commerciante che non avesse esposta una foto del Trapani. Ebbene, la risposta è arrivata presto: la gente di Trapani e i tifosi avevano bisogno di ritrovare una squadra in cui identificarsi, che sapesse trasmettere il valore della coesione, dell'aiuto reciproco, della volontà di giocare per se stessa e per la gente. Insomma, il raggiungimento dell'obiettivo stagionale passava attraverso un'operazione complessa, che prevedeva il far ritrovare un intero ambiente intorno alla sua squadra. Si fa presto a dire "lavoro". Più difficile stabilire "come lavorare". Il "come" è legato alla capacità di sentirsi empatici dentro un progetto, che prima di essere sportivo o calcistico è di vita. La scelta è stata partire dal campo: per meglio dire, dallo spogliatoio. Manifestare ai giocatori, allo staff e alla società chiarezza d'intenti, nella convinzione che Trapani fosse un ambiente in cui era possibile fare bene. Per far andare il gruppo oltre il calcio, è necessario fargli sentire che c'è qualcosa prima del calcio. Così, prima di ogni allenamento (abitudine che il mio Trapani adotta ancora oggi), c'è un tempo per parlare. Non necessariamente di calcio. Giovani e "anziani", nuovi e vecchi

cominciano ad orientarsi dentro le quattro mura, imparano a conoscere pregi e difetti l'uno dell'altro. Anche dell'allenatore, naturalmente. Tutti si sentono coinvolti. Il messaggio che parte e circolarmente arriva ad ognuno dei ragazzi è sempre positivo, sia che si parli degli errori commessi nella partita precedente sia che si scelga un argomento leggero. E' il cemento che consente al Trapani di "essere una squadra di calcio ma di pensare oltre quello che è una squadra di calcio". Le parole tra virgolette sono di uno dei veterani del gruppo, Giovanni Abate, che così ha spiegato in un'intervista quale fosse la differenza fra il Trapani e le altre squadre in cui aveva giocato.

L'orgoglio dell'appartenenza è un principio fondamentale su cui è stato costruito il nostro lavoro. Ed era il gruppo stesso a isolare quei casi in cui accadeva che qualcuno non si sentisse coinvolto da questo meccanismo emotivo. Amare il proprio lavoro ed emozionarsi a svolgerlo ogni giorno non è un diktat che l'allenatore può imporre. E' uno status che derivante dagli equilibri che dallo spogliatoio si trasferiscono in campo. E dal campo alla gente.

La rivoluzione silenziosa che il Trapani ha portato avanti si è basata su una società agile, snella, in cui i punti di riferimento fossero pochi. E ha avuto come mentore la figura di un presidente illuminato come Vittorio Morace, che ha sempre avuto l'atteggiamento del "buon padre di famiglia" nei confronti di tutti noi. Così, in una città che si stava modificando e strutturalmente era pronta a cogliere il significato di cosa il Trapani stesse facendo, il messaggio culturale è

arrivato forte e chiaro. Raggiungere gli obiettivi si può se siamo tutti insieme. E' chiaro che Trapani porta con sé i difetti di una piazza che aveva visto il grande calcio solo in tv. Ma il fisiologico provincialismo con cui abbiamo iniziato il nostro ciclo, e con cui ancora oggi intendiamo portarlo avanti, lo ha trasformato in una risorsa e non lo ha fatto rimanere un limite.



Dopo il secondo posto in serie D e il conseguente ripescaggio, tutti mi dicevano: “Guarda che in C2 sarà diverso, ci vorranno giocatori di qualità”. L’anno successivo, ottenuta la promozione in C1, le stesse voci tornavano alle mie orecchie. “Guarda che in C1 non bastano questi giocatori, ci vorrà altra qualità”. Dopo il secondo posto in C1 e la finale dei playoff persa in circostanze rocambolesche, era opinione generale che l’unica possibilità sarebbe stata lasciare. Ho pensato che l’amore, la passione, il desiderio e tutti i meccanismi che avevamo costruito non potevano essere gettati alle ortiche. Era necessario correggere e ripartire. Ed è arrivata così la serie B. Sempre ad ascoltare gli stessi: “In serie B funziona in maniera diversa”. E ancora la notte di San Siro. A ricordarmi di quei 200 spettatori e a ricordare

cosa possa fare un gruppo quando si sente unito e sa pensare “oltre quello che pensa una squadra di calcio”.

2.4. SCOPO

Prendendo in mano qualsiasi trattato che spieghi le motivazioni nello sport di squadra, un concetto risuona sempre chiaro: bisogna trasmettere emozioni positive. Vero. Ma il raggiungimento degli obiettivi, qualsiasi essi siano, sottende sempre una ragione intima più profonda, che attiene al nostro essere ancestrale. Io voglio raggiungere i miei obiettivi per provare emozioni e per trasmetterle agli altri. Un concetto che parte dai miei bisogni emotivi più profondi, che mi appartengono e si trasferiscono a tutti i componenti del gruppo. Il mio scopo ha probabilmente a che fare, in maniera inconfutabile, con il desiderio che avevo da bambino: volevo giocare con la squadra della mia città per emozionarmi e trasmettere agli altri emozioni. Il profilo della mia personalità e del grande motore che anima il mio modo di fare calcio, alla fine, è sempre quello. Trovare un modo, attraverso il gioco, la didattica, la tattica, la volontà, i risultati, di emozionarsi e di emozionare. Questa è la parte che viene più difficile da spiegare a parole, perché è uno stato emotivo che coinvolge tutti quelli che hanno a che fare con la squadra, con il nostro lavoro, con la nostra gente. E che si basa spesso sul non detto, sul sapere gestire momenti che hanno un valore intenso per me e per la squadra. Naturalmente, in queste cinque stagioni vissute a Trapani,

non sempre tutto è andato bene. Il momento più difficile è stato quando due anni fa abbiamo gettato al vento la possibilità di arrivare primi, facendoci rimontare nella fase finale della stagione regolare un vantaggio cospicuo e perdendo due vote la serie B. Una lì e una nei playoff. In un'analisi che vuole regalare un minimo contributo, spiegando quali siano tutti i prerequisiti emozionali prima che si arrivi a parlare di tattica, sarebbe poco onesto tirare in ballo il campo per spiegare quell'insuccesso. Infatti, non lo farò. Piuttosto mi viene semplice spiegare come tutti noi - l'ambiente, la città, la squadra, l'allenatore - probabilmente non fossimo pronti per supportare la corsa verso la serie B. Ci stavamo conquistando il calcio della tv con le nostre armi e quando siamo arrivati sul più bello, ci è mancata quella "sostenibilissima leggerezza dell'essere" che ci aveva condotti fin lì. A guardare e riguardare, però, pur addolorati per aver inflitto e noi stessi, alla società e all'intera città una sofferenza di immensa portata, rimango convinto che quello sia stato un passaggio indispensabile per la nostra crescita. Eravamo un adolescente e per diventare adulto necessitavamo di un grande dolore. La fortuna è stata trovare qualcuno che ci concedesse il tempo per dimostrare che le cose stavano proprio così. Ma è una fortuna che, credo, ci siamo meritati.

2.5. IL DOLORE



Piangevamo tutti. Alle sei del pomeriggio dell'11 giugno del 2012, piangeva un'intera città. Piangeva il massaggiatore, piangevano i tifosi, piangevano i giocatori. Nelle mie orecchie risuonavano le frasi che da una settimana i tifosi più anziani mi ripetevano tutte le volte che li incontravo per strada. "Mister, non avrei mai creduto che nella mia avrei potuto vedere il Trapani in Serie B. Ci regali questo sogno". Avevamo fallito. Nel modo peggiore. Dopo aver perso la Serie B nella stagione regolare e aver disputato i playoff con tutta la parte migliore del nostro orgoglio, abbiamo fallito l'appuntamento decisivo. In casa, contro il Lanciano, un gol e un uomo di vantaggio. Tutto dissolto, volatilizzato. Disintegrato da noi stessi, dalla nostra incapacità di diventare adulti; dalla nostra necessità di rimanere adolescenti. Ma queste sono solo analisi postume. Al momento, contava solo il

dolore. L'immenso dolore che avevamo inferto a noi stessi, ai nostri tifosi, alla società, alla città. Scandito dai cori "Serie B, Serie B" dei tifosi del Lanciano, che ci hanno accompagnato negli spogliatoi. Passione uguale patimento: è un concetto che abbiamo già visitato. La Passione non viene meno neanche nei momenti più difficili. E' per questo che il dolore emerge forte, proprio in quegli attimi. Il ricordo delle sconfitte diventa sempre più dolce con il trascorrere del tempo. Lo sport arrotonda, smussa, lancia forti segnali di sopravvivenza. Fisica ed emotiva. A chi vuole sopravvivere a se stesso, a chi vuole trasformare il dolore in energia. La questione è tutta lì: cosa farsene di questo grande dolore? Come convivere con il ricordo di una frontiera così nuova per la mia anima? Il calcio mi aveva, fino a quel pomeriggio, regalato sempre emozioni positive, anche nei giorni delle sconfitte più cocenti. Quella era una cosa diversa, che richiedeva una reazione diversa. E così, mentre l'intera città pensava che sarebbe stato giusto, quasi inevitabile, cambiare rotta, abbandonare il campo, lasciare ad altri la possibilità di raggiungere questo sogno, io ho capito subito che volevo riprovarci. Le lacrime come carburante, quindi. Come il propellente più funzionale all'unica parola che girava nella mia testa: rivincita. "Perché state piangendo? Non dovete piangere: io sono orgoglioso di voi. Andate a casa a giocare con i vostri bambini: l'hanno prossimo ci riproveremo e saremo ancora più forti di adesso". Riconosco la voce, alzo lo sguardo e sento dentro l'anima le parole del mio Presidente, Vittorio Morace.



E' in quell'esatto momento che ha inizio la rivincita. Sottolineo: ho avuto una grande fortuna. Trovare un presidente che la pensasse come me. Che simbioticamente sentisse che quello era un momento da riscattare con le stesse armi che io immaginavo. Ripartire da quel pomeriggio avrebbe significato riacchiappare se stessi e il nostro sogno 336 giorni dopo. A Cremona. Ma se qualcuno avesse prospettato questo scenario nel pomeriggio di quell'11 giugno sarebbe stato aggredito, vilipeso, odiato. Nei momenti più complessi, occorre fare un viaggio dentro se stessi, tornare alle origini. Se la mia

prima leva motivazionale è stata, fin da bambino, voler giocare con la squadra della mia città, il lavoro emotivo che dovevo compiere dentro di me era rintracciare il mio desiderio più elementare. Non è stato difficile farlo. Il mio desiderio era riprovarci. Correggendo gli errori commessi, conferendo ulteriore solidità al nostro modo di essere, tentando di diventare adulti. Non è stato semplice convincere la tifoseria della città che questa fosse la strada giusta. Quando le cose non vanno bene l'uomo sente istintivamente che è arrivato il momento di cambiare. E una parte della tifoseria, come spesso accade nel calcio, aveva cancellato l'idea che la nostra fosse una squadra costruita per salvarsi e avesse disperso il suo patrimonio soltanto nel finale del campionato. Ormai eravamo quelli che avevano dissipato un vantaggio di undici punti sulla seconda e perso la finale che potevamo anche pareggiare, essendo in vantaggio per uno a zero e in undici contro dieci. La prima parte del campionato successivo sembrava dar ragione a chi pensava che cambiare fosse la soluzione corretta. A metà del girone di andata, nella partita di Chiavari, sono affiorati i fantasmi. In vantaggio per due a zero durante il secondo tempo, subiamo la rimonta e perdiamo tre a due. Si riaffaccia quel dolore. Con quelle peculiarità. Con quella voragine che si apre sotto ai piedi e ti spinge sempre più giù. Il dolore. Ancora una volta. Come carburante di un gruppo, che crede nei valori. Che pensa da squadra, che vuole rialzarsi. Il paradosso è che quel giorno di Chiavari nasce davvero la nostra promozione in Serie B. Resuscita per intero la cifra morale di un gruppo che non perderà quasi più. La

storia del Trapani è la dimostrazione di quanto il dolore possa essere un valore aggiunto straordinario nella volontà di una squadra. Un valore che ci siamo portati dietro e dentro, fino all'ultimo giorno, anche in questa stagione appena conclusa. Abbiamo imparato a reagire alle ingiustizie più evidenti, considerandole motivazioni e non alibi. E tutto parte da lì. Anzi, tutto era partito dall'agosto del 2008. Dai duecento spettatori per Trapani-Mazara di Coppa Italia. Cinque anni dopo, il 4 dicembre 2013, i tifosi trapanesi a Milano erano cinquemila. Anche loro erano passati attraverso il mio stesso dolore. Anche loro avevano sentito le nostre stesse vibrazioni. E anche loro avevano raggiunto il nostro obiettivo. Avanti la prossima emozione. E' quella che vale la pena vivere.



PARTE III

CAPITOLO III

IL CAMPO

3.1. La settimana

3.1.1. Preparazione alla gara

E' fin troppo chiaro che la traduzione sul campo del patrimonio emotivo precedentemente illustrato risulta essere determinante ai fini dell'ottenimento del risultato. Soprassiederemo, naturalmente, sugli aspetti che riguardano in senso stretto la tattica e la tecnica e ci concentreremo sulla questione legata alle motivazioni. Uno degli aspetti più importanti è che ogni giocatore abbia la consapevolezza di quanto i compagni lavorino per la squadra e quindi anche per lui stesso. Un concetto non difficile da comprendere in maniera completa quando si vince o comunque la squadra è capace di buone prestazioni: più difficile da interiorizzare quando, invece, ci si trovi in un periodo di crisi di risultati e non si riesce, durante la partita, a concretizzare il lavoro settimanale. A tal proposito, si ritiene efficace la descrizione di una strategia adottata durante la stagione appena trascorsa. Subito dopo la sconfitta interna contro il Carpi (ottava gara di fila senza vittorie), percependo come qualche meccanismo scricchiolasse all'interno del gruppo, insieme al mio staff ho realizzato che bisognava dare una sferzata. Più che le parole contavano i fatti e la priorità assoluta è sembrata dover ricordare a

tutti come si dovesse essere orgogliosi e consapevoli dello spirito che ognuno di loro non ometteva mai di regalare alla squadra. Perciò, ho proceduto a far svolgere un lavoro settimanale che prevedesse, durante le esercitazioni, uno scambio totale di ruoli. Se gli attaccanti hanno la sensazione di non ricevere mai un pallone giocabile, metterli al posto di chi dovrebbe rifornirli, dà loro la sensazione precisa della difficoltà di chi gioca in mezzo al campo. Se gli esterni di centrocampo non si sentono supportati sufficientemente dai terzini, è opportuno scambiare le posizioni. E' uno stratagemma che funziona. Varia il lavoro, suscita la fantasia, dà percezione della difficoltà del compagno e fa comprendere ad ognuno dei giocatori la dimensione complessiva di squadra. Inoltre, restituisce a ogni singolo componente del gruppo un "quid" di aspetto ludico che forse aveva messo da parte in un momento in cui i risultati non arrivavano e quindi anche il divertimento sembrava venir meno. Ovviamente i margini di funzionamento completo di questo meccanismo verranno approfonditi nel tempo e scaturiranno da un numero di osservazioni più consistente nel corso degli anni. Mi sento di affermare, tuttavia, che l'idea di scambiare le posizioni in campo e i ruoli, durante il lavoro settimanale, possa essere d'aiuto alla squadra e ne cementi ancor di più la consapevolezza di un obiettivo comune e di quanto il bene dei singoli passi attraverso il bene collettivo.

Certo, il fatto che dopo la sconfitta interna contro il Carpi sia giunta la buona prestazione nella partita esterna di Palermo (pur se culminata con un bugiardo 0-3), e successivamente si sia aperta la striscia di 14

gare senza sconfitte, non è spiegabile soltanto con le scelte compiute durante la settimana e legate a quanto appena descritto. Sicuramente, però, queste stesse scelte hanno aiutato la squadra a reagire.

3.1.2. La conferenza pregara



Difficilmente la conferenza pregara ha come destinatario l'ambiente. Naturalmente, in circostanze eccezionali può anche accadere ma le parole del venerdì sono il primo discorso pre-partita che la squadra ascolta con attenzione. L'obiettivo è di motivare il gruppo, far riferimento ai presenti, evitare che gli assenti assurgano preventivamente al ruolo di protagonisti: si eviteranno alibi preventivi e soprattutto si regalerà agli undici titolari e a chi andrà in panchina, la sensazione di essere caratteristici per la fortuna della squadra. I giocatori più importanti sono loro, i prescelti. Fiducia e positività: sono messaggi che devono passare chiari e forti, senza

fronzoli e senza parole in più. E' quello che si aspettano i calciatori ed è quello che si deve assicurare loro.

PARTE IV

LA PARTITA

3.2. I 90 minuti

Una convinzione che mi è stata rafforzata da quanto accaduto in chiusura di anno solare, a ridosso della lunga pausa invernale. Alla vigilia della trasferta di Brescia, lo studio della squadra avversaria mi ha convinto che per creare situazioni di soprannumero, che ci portassero a concludere in porta con una certa regolarità, bisognasse chiedere ai miei giocatori, più che in altre occasioni, un particolare eclettismo. Una duttilità consistente per molti giocatori della mia squadra, nel sapere occupare, durante lo sviluppo della manovra, zone di campo solitamente non calpestate. Insomma, uno scambio di ruoli, come quello provato durante il pregame con il Carpi: ma questa volta applicato nel corso di una gara di campionato. Un obiettivo non semplice da raggiungere e per il quale era necessario che ci fosse umiltà, disponibilità, volontà di collaborazione. Che si concretizzasse in maniera visibile il salto di qualità compiuto dal gruppo, che non doveva più credere di essere capace di far bene attraverso uno statico rispetto dei ruoli: ma anche empaticamente credesse nella

possibilità di sostituirsi l'uno con l'altro con umiltà ma anche mettendo al servizio della squadra tutte le proprie qualità. Un meccanismo capace di creare un valore aggiunto ben individuabile anche nei momenti in cui la partita gira in maniera diversa a come la si era preparata, fornendo un'ulteriore capacità di reazione di fronte alle avversità, agli errori o ai classici imprevisti del calcio.

Anche qui i risultati sono stati eccellenti: due dei tre gol realizzati sono chiaramente venuti fuori da situazioni che avevamo provato e cercato, con continui scambi di ruolo e la capacità dei calciatori di interpretare al meglio i compiti assegnati. Il pareggio ottenuto al 93' (dopo aver subito il gol del 2-3 al 90') con grandissima pervicacia è stata la testimonianza di come la squadra si sentisse compatta e unita a due minuti dall'inizio delle vacanze, non soltanto dalla fine della partita. Un dato da non trascurare. La sfida è chiara: tanto più questi meccanismi verranno assorbiti dal gruppo come una possibilità concreta, che conferisce duttilità e imprevedibilità alle proprie risorse, tanto più risultato efficaci ed applicabili nel tempo e nello spazio. Ripetibili in casa e fuori, alla decima o alla trentesima giornata, senza tentennamenti e con convinzione assoluta.

3.2.1. Il post-gara

Nel post-gara e nelle dichiarazioni che fanno seguiti ai 90 minuti, sono due gli aspetti che tengo in considerazione. Innanzitutto, c'è un messaggio da inviare ai giocatori, che riguarda l'analisi della

prestazione. In pratica, però, in quelle parole c'è il primo atto dell'impostazione della gara successiva. Perché l'analisi pubblica degli errori o delle cose fatte bene (mai da accentuare, nel bene o nel male) è uno dei riferimenti cui il calciatore farà riferimento per un'idea su cosa è accaduto, sia a livello individuale che di squadra. Le parole saranno sempre generali, mai indirizzate a un calciatore. Saranno sempre evitate, per quanto possibile, valutazioni sui singoli. Attenzione: nella prima riunione settimanale, difficilmente penso che abbia successo una comunicazione che prenda forza da un'analisi degli errori proposta dall'allenatore e accettata dal calciatore. E', invece, opportuno che sia il calciatore ad indicare quale sia stato l'errore: soltanto il parere del calciatore può consentire all'allenatore di imparare e di tener conto delle situazioni di campo e delle caratteristiche del suo calciatore al riproporsi della stessa situazione. In questo senso, le parole del dopo gara sono importanti, perché consentono al calciatore di acquisire i primi dati per un'autovalutazione che tenga conto della funzionalità della sua prestazione alla performance della squadra.

CONCLUSIONI

Frequentare questo corso si è rivelata un'esperienza straordinariamente motivante e gratificante. Ben oltre le attese. Conoscere tanti professionisti di elevato profilo, sia tra i colleghi che fra gli insegnanti, ha regalato un valore aggiunto al mio essere uomo e allenatore che difficilmente può essere quantificato. Conoscere un po' di più gli altri significa poter provare a conoscere un po' meglio se stessi. Così, con questo bagaglio supplementare di esperienze, nel momento in cui ho deciso quale fosse l'argomento dell'elaborato conclusivo, ho pensato al nostro Presidente Renzo Ulivieri. Al suo carisma e al suo entusiasmo. Al suo contagioso essere vulcanico, che quasi mi "impondeva" di trovare lui come interlocutore e relatore ideale per il mio lavoro. Invece, proprio per rispetto a chi come lui crede profondamente nell'importanza di esser se stessi, mi sono accorto che per rispettare lui, me stesso, tutti quelli che amano il calcio avrei dovuto cimentarmi nell'ambito che più mi spinge ad essere uomo di calcio e di campo. Appunto, l'uomo. Come le sue contraddizioni, i suoi pregi, i suoi difetti, il suo carico di energia e delusioni, che magicamente viene messo a soqquadro e poi ordinato nell'approccio con un rettangolo di gioco, che sia polveroso e verde, di erba sintetica o naturale, che abbia intorno a sé 90 mila posti a sedere o una serie di automobili parcheggiate, è il campo che toglie e soprattutto dà. Ed è l'uomo che vi agisce, finalmente senza schermi, attingendo alla parte più vera del suo essere. E' per questo che ho scelto di parlare di emozioni e non di diagonali, di gruppo e non di

moduli, di caratteri e non di possesso palla. E' per questo, per l'ulteriore viaggio dentro me stesso che mi è stato consentito, che ringrazio tutti coloro con cui ho interagito, a qualsiasi titolo, in questo corso. Un grazie intimo e profondo: che non ha bisogno di riscontri ulteriori.

BIBLIOGRAFIA

- Anolli L., Legrenzi P., (2001). Psicologia generale, Il Mulino, Bologna.
- Borgogni L., Petitta L., (2003). Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching cunseling, Carocci.
- Buonamano R., Cei A., Mussino A. (1993). La motivazione alla pratica sportiva nei giovani, Scuola dello sport, Roma.
- Burton D., (1993). Goal setting in sport, in Cei A., (1998) Psicologia dello sport, Torino.
- De Beni R., Moé A., (2000). Motivazione e apprendimento, Il Mulino, Bologna.
- Deci E. L., Ryan R. M., (1985). Intrinsic motivation and self-determination in uman behavior, in Horn T. S., (2002) Advance in sport psychology, Champaign, Human Kinetic.
- Duda J.L., Nicholls J.C., (1992). Dimension of achievement motivation in schoolwork and sport, in Jurnal of Educational Psychology, 84, 3, 99.209-9.
- Eccles (Parsons), J.S., Addler T.E., Futterman R., Goff S.B., Kaczala C.M., Neece J., Land Migdey C. (1983). Expectancies values, and academic behaviours in Horn T.S., (2002). Advances in sport psychology, Champaign, Human Kinetics.
- Hall C.R., Rodgers W.M. e Barr K.A., (1990). The use of imagery by Athletes in Selected sports, in Cei A. (1998) Psicologia dello sport, Il Mulino.

- Jacobson E., (1929). Progressive relaxation, in Cei A. (1998), Psicologia dello sport, Il Mulino.
- Magill R.A., (1990). Motor Learning. Concepts and application, in Cei A. (1998), Psicologia dello sport, Il Mulino.
- Liggett D.R., (2000). Enhancing imagery through hypnosis: a performance aid for athletes. American Journal of Clinical Hypnosis Oct, 43(2): 149-57.
- Martens R., (1987). Coaches guide to sport psychology, Champaign, Human Kinetics.
- Miller W.R. e Rollnick S., (2004). Il colloquio motivazionale. Preparare la persona al cambiamento. Ed Erikson , Trento.
- Murphy S.M., (1994). Imagery interventions in sport, in Van Raalte J.L., Brewer B.W., (2002). Exploring sport and exercise psychology, American Psychological Assotiation, Washington DC.
- Paivio A., (1985). Cognitive and motivational function of imagery in human performance, in Horn T.S., (2002), Advances in Sport Psychology, Champaign, Human Kinetics.
- Rheimberg F., (2002). Psicologia della motivazione. Il Mulino, Bologna.
- Ulich E., (1967). Some experiments on the function of mental trainign in the acquisition of more skills, in Liggett D.r., (2000). Enhancing imagery through hypnosis a performance aid for athletes. American Juornal of Clinical Hypnosis Oct, 43(2): 149-57.

- Wallace R.K. e Benson H., (1972). The Psychology of Meditation, in Cei A. (1998). Psicologia dello sport, Il Mulino.
- Weiss M.R., Chaumenton N., (1992). Motivational Orientations in Sport, in T.H. Horn (a cura di), Advances in Sport Psychology, Champaign (pp.61-69), Human Kinetics.
- White R.W., (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence, in Horn T.S., (2002). Advances in Sport Psychology, Champaign, Human Kinetics.
- Wigfield A., Eccles J.S., (2002). Expectancy-value theory of achievement motivation, in De Beni R., Moè A., (2000). Motivazione e Apprendimento, Il Mulino