



*Corso abilitazione
“allenatori professionisti 1° categoria Uefa Pro”
2010/2011*

MARIO PALAZZI

***L'ALLENATORE IN SECONDA: RAPPORTI CON L'ALLENATORE IN
PRIMA, COMPITI SPECIFICI, INTERAZIONE CON LE ALTRE
COMPONENTI DI UNA SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICA***

**Relatori
Prof. Felice Accame
Prof. Vittorio Tubi**

INDICE DEI CAPITOLI

PREMESSA	Pag. 5
- CAPITOLO 1 Conoscenza tra allenatore e allenatore in seconda	Pag. 7
- CAPITOLO 2 Filosofia calcistica	Pag. 9
- CAPITOLO 3 Conoscenza dei compiti specifici dell'allenatore in seconda	Pag. 11
- CAPITOLO 4 Linguaggio usato tra i tecnici	Pag. 13
- CAPITOLO 5 Complicità psicologica tra allenatore e allenatore in seconda	Pag. 15
- CAPITOLO 6 Rapporti con la squadra	Pag. 17
- CAPITOLO 7 Comunicazione con gli altri collaboratori	Pag. 21
- CAPITOLO 8 Organizzazione del lavoro settimanale	Pag. 23
- CAPITOLO 9 Preparazione alla partita ufficiale	Pag. 25
- CAPITOLO 10 Rapporti con la società	Pag. 29
- CAPITOLO 11 Rapporti con i media e con i tifosi	Pag. 33
CONCLUSIONI	Pag. 37
BIBLIOGRAFIA	Pag. 39

PREMESSA

La prima cosa che mi è venuta in mente, pensando alla tesi di fine corso, è stata quella di analizzare il mio percorso professionale, mettendo in risalto alcuni aspetti particolari che i tifosi e gli addetti ai lavori magari non conoscono a fondo e non hanno mai tenuto nella giusta considerazione. Mi riferisco soprattutto al rapporto tra l'allenatore in prima e l'allenatore in seconda, intorno a cui ruotano moltissime dinamiche tecniche e psicologiche.

In particolare, credo che l'importanza del vice allenatore sia spesso trattata con superficialità. Per molti esiste solo la figura anonima del collaboratore tecnico o dell'aiutante di campo, mentre invece l'allenatore in seconda ha compiti specifici, preparazione culturale e didattica, oltre a un'influenza determinante nella gestione dello spogliatoio e della metodologia d'allenamento. In altre parole, è un allenatore a tutti gli effetti.

Soprattutto nel calcio di oggi, in cui il risultato è l'unica cosa che conta veramente e che forma i giudizi sul lavoro svolto dallo staff tecnico, l'allenatore in prima ha la necessità di non ritrovarsi da solo nei rapporti con la squadra, con la società, con i media, con i tifosi. Ha bisogno di una sorta di corazza, rappresentata dai suoi collaboratori, vice allenatore in primis, in grado di proteggerlo e schermarlo dall'esterno. Una corazza solida, efficiente e resistente è una condizione indispensabile per raccogliere i risultati e salvaguardare la propria attività, oltre che la propria carriera.

Anche il rapporto che si instaura tra tutte le componenti di una squadra di calcio, dallo staff tecnico fino al magazziniere, è fonte di molte riflessioni utili a spiegare il conseguimento o meno degli obiettivi prefissati. E dobbiamo ammettere che le sinergie di lavoro influiscono moltissimo sull'andamento della stagione.

Il concetto di team è valido anche per l'allenatore e i suoi collaboratori, che devono essere i primi a valorizzare e a puntare su questa concezione della loro attività. L'ottenimento dei risultati in uno sport di squadra, infatti, non può prescindere dall'ottimizzazione delle dinamiche di gruppo.

In base a questa premessa e alla mia esperienza personale, ho elaborato una tesi che mi auguro possa servire come spunto di riflessione per chi lavora dentro o a contatto con il mondo del calcio.

1- CONOSCENZA TRA ALLENATORE IN PRIMA E ALLENATORE IN SECONDA

Per conoscere a fondo una persona bisogna avere l'opportunità di frequentarla in maniera assidua per un periodo di tempo piuttosto lungo. Meglio ancora se la frequentazione è obbligata, forzata, perché in tale contesto viene fuori l'identità vera e si possono esplorare le inclinazioni del suo carattere, analizzarne pregi e difetti, modi di pensare, di rapportarsi con gli altri, di approcciare la vita e l'attitudine a socializzare.

Serse Cosmi l'ho conosciuto al corso per allenatori professionisti di seconda categoria, a Coverciano, nel 1997. Abbiamo trascorso sei settimane gomito a gomito, dal lunedì al venerdì, di giorno e di notte, visto che dormivamo nella stessa camera. A pelle, la sensazione è stata che ci conoscessimo da sempre, per una simpatia che è scattata subito da entrambe le parti. Credo che a renderci complici fin dal primo momento siano state delle analogie che riguardano la mia e la sua vita: una visione delle cose piuttosto simile, per esempio, e anche certe esperienze parallele relative all'adolescenza. Entrambi siamo cresciuti in paesi di provincia, entrambi abbiamo dedicato al pallone gran parte della nostra vita, tutti e due abbiamo valori semplici ma genuini che conserviamo gelosamente. Inoltre, dato importante, siamo pressoché coetanei. Fatto sta che mi è apparso da subito come una persona, un collega, un amico col quale poter condividere un percorso comune, sportivo e non.

Per quanto mi riguarda si è creato un rapporto di amicizia sincera, consolidatosi negli anni, e una collaborazione professionale molto stimolante, affinata partita dopo partita, allenamento dopo allenamento. E' anche vero, e io non faccio eccezione, che ognuno di noi coltiva l'ambizione di misurarsi personalmente con il lavoro che fa, di essere in qualche modo il protagonista principale della sua vita e della sua carriera. Però, proprio per il legame affettivo instauratosi tra di noi, ho vissuto con appagamento e soddisfazione il mio ruolo di tecnico in seconda, senza rimpianti. Mai dire mai nella vita, anche se è evidente che la condivisione di certe esperienze, di certe amicizie, di certi principi, ti spinge in una direzione piuttosto che in un'altra.

Determinante, in questo senso, è stato ed è quel senso di arricchimento che si prova nel lavorare in staff con persone con le quali c'è feeling e con professionisti di valore. In una situazione del genere c'è l'opportunità di un dialogo chiaro con l'allenatore, la tranquillità di esporre le proprie idee senza il rischio di non essere ascoltato, la possibilità di creare un pensiero comune da rivolgere allo spogliatoio. Tutto ciò è ancora più importante nel calcio di oggi, dove l'allenatore è sempre più solo e dove la figura della guida tecnica ha perso molto del suo potere. Ormai il confronto schietto, aperto con le dirigenze e i calciatori è una rarità, perché ciò che conta è il risultato immediato. E se il risultato non arriva, l'esonero è automatico.

Spesso succede che un allenatore sia costretto a scegliersi un vice indicato dalla società o “sponsorizzato” da tutor esterni, scoprendone caratteristiche positive e negative soltanto sul campo, durante il lavoro quotidiano. Questo, proprio in riferimento alla ristrettezza del tempo a disposizione per impostare un certo tipo di programma, è penalizzante e per nulla produttivo. Sotto tale profilo , voltandomi indietro e ripensando alle dodici stagioni con Cosmi, mi considero uno fortunato.

2 - FILOSOFIA CALCISTICA (condivisione prerogative tattiche e psicologiche)

Un proficuo rapporto professionale con l'allenatore in prima presuppone, oltre alla condivisione di certi stili di vita, anche la filosofia di fondo con cui viene interpretato, gestito e proposto il calcio. Schemi di gioco, moduli tattici e metodologia d'allenamento devono essere frutto del lavoro di ricerca e di studio dello staff tecnico, perché una divergenza più o meno marcata sul tipo di programma da proporre alla squadra, potrebbe ingenerare equivoci profondi nei rapporti con i calciatori.

E' anche vero che spesso mi sono posto il problema se sia più proficuo, nel rapporto con l'allenatore in prima, trovarsi sempre sulla stessa lunghezza d'onda oppure confrontare idee diverse, partire da presupposti differenti e poi mediare una sintesi efficace. In entrambi i casi, secondo la mia esperienza, ci sono risvolti positivi e negativi.

Nell'eventualità di un pensiero comune, c'è di buono che il programma settimanale viene elaborato uniformemente, con il rischio però di essere monotematici e di trascurare alcuni dettagli che poi potrebbero inficiare l'approccio alla partita e la prestazione sul campo. Viceversa, se si crea una divergenza tra tecnico in prima e tecnico in seconda, diventa fondamentale il confronto e la necessità di buonsenso da ambo le parti per raggiungere un punto d'incontro e attutire i contrasti. In questo caso l'aspetto positivo è rappresentato dal fatto che dubbi e diversità d'opinione stimolano la concentrazione e la messa a fuoco di tanti particolari, come ad esempio le contromisure tattiche per neutralizzare l'avversario.

La verità, a mio parere, sta nel mezzo. E l'allenatore in seconda ha il compito delicatissimo di saper leggere i vari contesti specifici. Occorrono serenità e sensibilità per capire quando è il caso di non sollevare troppi dubbi con l'allenatore in prima e quando invece si rende necessario porre in tavola osservazioni e perplessità, stimolando una lettura diversa della gestione tecnica e tattica contingente.

E' chiaro che una filosofia di base condivisa, in riferimento alla visione generale del calcio, costituisce un naturale punto di partenza, perché facilita l'interazione con la squadra e riduce il rischio di alimentare contraddizioni. A Cosmi, per esempio, mi accomuna l'elasticità tattica che ci consente di variare la disposizione dei giocatori sul terreno di gioco. Non abbiamo un modulo "preferito", nonostante l'utilizzo frequente del 3-5-2, ma cerchiamo di adattare lo schema alle caratteristiche degli interpreti. Più in generale, abbiamo sempre suggerito un approccio propositivo alla prestazione, incoraggiando i calciatori a fare la partita e non a subirla passivamente. La valorizzazione dei giovani, anche sconosciuti e provenienti dalle categorie inferiori, è stato ed è un

altro dato che caratterizza il nostro lavoro, visto che a tutti e due piace impostare un progetto a medio termine su elementi da scoprire tecnicamente e caratterialmente.

E' molto più frequente, per tornare al tema di fondo, trovarsi in disaccordo sulla gestione psicologica del gruppo o di un calciatore, piuttosto che su quello tecnico e tattico. Questo avviene perché le sfumature nei rapporti personali sono infinite, così come le difficoltà che insorgono durante una stagione. Individuare la parola giusta da pronunciare in un colloquio individuale, oppure il provvedimento disciplinare da prendere in seguito a un comportamento sbagliato, oppure ancora l'atteggiamento da tenere nei confronti di un giocatore alle prese con difficoltà relative alla sfera privata, richiede una conoscenza approfondita della vita di spogliatoio e una comunanza di idee con l'allenatore in prima. Soltanto così lo staff trasmetterà un messaggio di solidità rassicurante.

Poi è anche vero che in giro ci sono allenatori che trascurano completamente il parere dei collaboratori, e collaboratori che preferiscono declinare le responsabilità, restando nel limbo di un atteggiamento per nulla partecipe. Entrambi i comportamenti sono sbagliati. Il primo perché nega quell'interazione tra membri dello staff che è fondamentale per una corretta gestione della squadra, il secondo perché riduce la figura del vice allenatore a un mero aiutante di campo, senza potere decisionale e senza la facoltà di rendersi utile nella risoluzione dei problemi tecnici, tattici e psicologici che si creano lungo l'arco di un campionato.

In generale sarebbe proficuo, a mio giudizio, confrontare le esperienze degli allenatori in seconda che stanno lavorando nel calcio italiano e all'estero. Noto però che permane un certo ostracismo in questo senso e gli addetti ai lavori lasciano filtrare poco o nulla, pregiudicando una conoscenza più vasta delle caratteristiche del nostro lavoro.

3 – CONOSCENZA DEI COMPITI SPECIFICI (dell'allenatore in seconda)

Molto spesso, in tutte le categorie e in tutte le società, assistiamo a cambiamenti improvvisi nella composizione dello staff tecnico. Questo accade sia per scelta dell'allenatore in prima che per decisione delle dirigenze. Alla base, quasi sempre, c'è il venir meno di quei sottili equilibri che sono indispensabili per dare produttività al lavoro. Il mestiere dell'allenatore in seconda, sotto questo aspetto, è delicato e difficile da interpretare nel modo giusto. I superficiali sostengono che abbia pochi lati negativi e tanti vantaggi, su tutti quello di osservare le cose dal di dentro, dall'interno dello spogliatoio, che resta il cuore pulsante della squadra. Pochi riescono a focalizzare, però, che per gestire una responsabilità del genere occorre una dote particolare: la diplomazia. Senza la capacità di dire o non dire la cosa giusta al momento giusto, e anche all'interlocutore giusto, si rischia di mandare all'aria il lavoro di mesi e mettere a repentaglio la propria credibilità, oltre a quella dell'allenatore in prima. E considerando quanto oggi sia difficile guadagnarsi l'autorevolezza necessaria per guidare una squadra di calcio, è facilmente intuibile l'importanza di avere sempre sotto controllo le cose da fare e le parole da spendere. E' questo il concetto principale che caratterizza il compito dell'allenatore in seconda, anche più della conoscenza tecnica e tattica.

L'effetto prodotto dalle proprie azioni e dai propri comportamenti va tenuto costantemente sotto controllo. Basta un piccolo gesto fuori posto per creare reazioni negative nel gruppo e quindi l'arrivo con l'auto nel parcheggio, il modo di interloquire con gli altri membri dello staff, il caffè preso al bar in compagnia della squadra, durante il ritiro, rappresentano soltanto in apparenza dei momenti in cui si possono abbattere certe barriere comunicative. Soprattutto con i giocatori, va salvaguardata la stabilità del rapporto tra loro e l'allenatore in seconda e tra quest'ultimo e l'allenatore in prima.

Mi è capitato diverse volte, per esempio, di trovarmi ad affrontare richieste di colloquio individuale da parte di un calciatore scontento per alcune decisioni tecniche o alle prese con qualche problema personale. In queste circostanze è assolutamente necessario dimostrare coerenza e preservare la solidità con gli altri componenti dello staff. I giocatori, in alcuni casi involontariamente e in altri consapevolmente, mettono alla prova le competenze e la "fedeltà" dell'allenatore in seconda. Chi cade nel tranello psicologico, magari perché inconsciamente ritiene di essere più bravo del tecnico in prima, e si lascia andare a considerazioni in libertà, tradisce il suo compito specifico e rende vulnerabile tutto lo staff, innescando un meccanismo perverso molto difficile da bloccare.

D'altra parte, un buon allenatore in seconda deve affinare la capacità di calarsi nei panni del calciatore che ha di fronte e comprenderne le ragioni. Accade di frequente che i giocatori tendano a scrollarsi di dosso le responsabilità per scaricarle su qualcun altro e allora sarà necessario

persuaderli su una lettura diversa della situazione e stimolarli a migliorare l'applicazione negli allenamenti e nelle partite.

E' poi vero, come abbiamo appreso durante le lezioni del corso, che congruenza, accettazione attenta e incondizionata, comprensione empatica (*Rogers, 1983*) contribuiscono a creare quel clima di atteggiamenti facilitanti che genera crescita e risultati. Genuinità e trasparenza di comportamenti sono fondamentali, sia nelle scelte tecniche che nella gestione umana. Altrettanto importante è la considerazione positiva del calciatore, a prescindere dalla sua nazione di provenienze o dalle sue abitudini religiose e culturali. In questo devo dire che mi sono costruito in carriera una grandissima esperienza. Poi c'è la sensibilità verso la sfera interiore dei calciatori, la capacità di mettersi nei panni dei ragazzi, un obiettivo da conquistarsi giorno dopo giorno senza oltrepassare il limite della confidenzialità e conservando l'autorità che impone il ruolo dell'allenatore. Un vice deve dosare nel modo giusto rimproveri e gratificazioni, tenendo presente che l'obiettivo da preservare sempre, in ogni circostanza, è la credibilità del tecnico in prima.

4 – LINGUAGGIO USATO TRA I TECNICI (verbale e corporeo)

Come insegna il professor Accame *, il linguaggio ci consente di capire molte cose riguardo le relazioni interpersonali che ci sono dentro uno spogliatoio. Mi riferisco al linguaggio verbale, ovviamente, ma anche a quello corporeo. La prima considerazione, banale soltanto in apparenza, è che il linguaggio utilizzato dall'allenatore in prima nei confronti del suo vice, offre a chi osserva una descrizione importante del rapporto esistente. Un atteggiamento brusco e troppo diretto dell'allenatore, delegittima il suo secondo. Al contrario, un vice allenatore esuberante all'eccesso può ingenerare nella squadra il dubbio che l'allenatore in prima non abbia la personalità e le conoscenze per gestire al meglio la situazione o che soffra la vivacità del collaboratore.

Come al solito, la qualità che occorre è l'equilibrio, anche perché nel calcio moderno si fa presto a vedersi appiccicare un'etichetta, mentre ci vuole molto tempo per levarselo di dosso. Essere bollato come un allenatore dispotico che non dà spazio al suo staff, oppure come un allenatore troppo morbido, che al suo staff delega troppe funzioni, rappresenta un danno non da poco in termini di immagine. Messa così, la nostra potrebbe sembrare una professione difficile e insidiosa, cosa che in parte è vera. Ma alla base c'è una passione immensa per il lavoro sul campo e dentro lo spogliatoio, al punto che le difficoltà sono compensate dai momenti di gioia, pochi o tanti che siano.

L'esperienza, come in molti altri settori, è di grande aiuto. Se un allenatore in prima ha svolto anche le mansioni di vice allenatore, il suo linguaggio con i collaboratori, con i giocatori e con la dirigenza sarà tale da facilitare il lavoro dello staff. Dirò di più: all'estero si sta consolidando la tendenza di allenatori in seconda che, introdotti a certi livelli dai loro *maestri*, si ritagliano una carriera di prestigio, prendendosi sulle spalle la responsabilità della guida di una squadra dopo qualche anno di apprendistato. Villas Boas del Porto, ex vice di José Mourinho, ne è un esempio lampante, mentre in Italia casi del genere sono molto più sporadici. Anche dalla televisione traspare nitidamente questo legame sempre più stretto che c'è tra tecnici. Capita di frequente, durante le partite internazionali e non, di vedere gli allenatori parlottare e scambiarsi opinioni con i membri del loro team seduti in panchina. Quella è una forma di comunicazione rassicurante anche nei confronti della squadra che sta giocando la partita.

Tornando al linguaggio usato dai tecnici, trovo assolutamente necessario utilizzare il noi al posto dell'io. Se l'allenatore in prima si rivolge al gruppo facendo capire che il suo è un lavoro di staff, tutti ne traggono beneficio. Altrimenti, inconsciamente, i calciatori potrebbero essere indotti a trascurare le indicazioni del vice, del preparatore, del tattico, perché tanto pensa a tutto l'allenatore in prima, mentre il lavoro di quest'ultimo si va sempre più a delineare come il vertice di una

piramide operativa. L'allenatore ideale, a mio avviso, è di sicuro quello che potuto ricoprire anche il ruolo di vice, maturando esperienze preziose che gli hanno poi consentito di fare il salto di qualità. In questi anni di lavoro a fianco di Cosmi, ho imparato a capire anche l'incidenza del linguaggio corporeo, visto che lui è un allenatore che affida alla gestualità molta della sua forza comunicativa. L'agitarsi davanti alla panchina, il richiamare a voce alta i calciatori, il gesticolare in maniera appariscente sono input che vengono inviati alla squadra. Quando si siede in panchina, quello è il sintomo che la prestazione non è soddisfacente. E' superfluo poi mettere in evidenza quanto conti il tono della voce utilizzato per incitare, elogiare, pungolare la squadra. Nell'intervallo tra primo e secondo tempo, per esempio, un allenatore che utilizza un linguaggio efficace ha la possibilità di cambiare l'andamento della gara. In questi casi è preziosissimo anche il contributo del vice. In certi momenti basta un'espressione della faccia, una smorfia, un'occhiata per mettere in crisi lo sforzo dell'allenatore in prima. Ecco perché anche il linguaggio corporeo, tramite piccoli e grandi segnali, è uno strumento imprescindibile nella gestione di una squadra di calcio.

** lezione del 26 ottobre 2010*

5 – COMPLICITA' PSICOLOGICA TRA ALLENATORE IN PRIMA E ALLENATORE IN SECONDA NELLA GESTIONE DEL GRUPPO (rinforzi psicologici positivi)

Ho già messo in evidenza come il calcio sia molto cambiato rispetto a una volta, anche sotto l'aspetto dei rapporti e della comunicazione interna. La figura dell'allenatore ha subito un'involuzione, almeno per quello che riguarda la sua esposizione ai problemi e alle difficoltà. Chi guida una squadra, infatti, non ha più la protezione che aveva un tempo, quella autorità che gli derivava semplicemente dal ruolo che ricopriva. Oggi l'allenatore, sempre più spesso, sembra un fantoccio nelle mani del presidente di turno. E allora diventa imprescindibile la complicità umana, professionale e psicologica con il suo staff al completo. Proporsi al gruppo con le spalle coperte è uno dei fattori più importanti per sviluppare un lavoro proficuo, anche in considerazione del fatto che i giocatori sono portati a giudicare sommariamente tutto ciò che propone un team di allenatori e preparatori.

In base alla mia esperienza, non posso dire che i calciatori non siano uniti o non collaborino con i tecnici. Ma questo riguarda per lo più la coesione sociale che quella del compito: i calciatori sono più attenti al risultato individuale, alla propria crescita, al proprio successo, più che all'instaurare un vero spirito di gruppo. Per come si è evoluto il calcio moderno, l'allenatore si trova davanti venti aziende individuali, i calciatori per l'appunto, riunite in una sorta di consorzio che si chiama squadra di calcio. Non è affatto semplice indirizzare ognuna di queste aziende lungo una linea comune e quando la situazione tocca livelli da allarme rosso, lo si capisce da certe frasi, da certi luoghi comuni, buttati in pasto ai media da giocatori, allenatori e presidenti. Quando si comincia a dire che *“bisogna restare uniti, remare dalla stessa parte”* eccetera eccetera, quello è il segnale che la situazione sta peggiorando e che per l'allenatore cominciano tempi grami. Prima di arrivare a certi punti critici, i tecnici devono lavorare insieme dal punto di vista psicologico e nella gestione delle dinamiche interne. L'aiuto del vice allenatore libera energie mentali che l'allenatore in prima può dedicare ad altri aspetti della preparazione della partita. Un approccio sbagliato alla gara è quasi sempre il sintomo di una gestione settimanale imperfetta, in cui il tecnico e i suoi collaboratori hanno dovuto occuparsi di problemi particolari e contingenti piuttosto che del programma classico di lavoro.

Trovo necessario ribadire che i rinforzi psicologici passano soprattutto dall'allenatore in seconda. Se un giocatore chiede spiegazioni sul motivo per il quale non viene considerato alla stregua degli altri compagni, sul perché gioca poco, sulle cause di un suo scarso utilizzo, un buon vice non può mostrarsi titubante e incerto. La figura dell'allenatore in prima e le sue decisioni vanno rinforzate, facendo leva sulla capacità di leggere le situazioni. E' un gioco delle parti che si autoalimenta e che

va gestito con intelligenza: anche quando non si è d'accordo al cento per cento con una scelta tecnica, il vice deve recitare uno spartito e dimostrarsi credibile, altrimenti si verrebbe a creare una spaccatura dagli esiti imprevedibili. L'allenatore in seconda, per l'esperienza che ho maturato io, deve essere un istrione e interpretare il suo ruolo in mille modi, mantenendo un pensiero coerente con l'allenatore in prima, con se stesso e con il gruppo, anche quando, in realtà, ha qualche dubbio sulla bontà delle scelte effettuate.

Il concetto di complicità è proprio questo e soprattutto la complicità esiste soltanto se gli altri la avvertono e la riconoscono. A volte, non sempre, si rende necessario anche un confronto a tre o di gruppo, per dimostrare pure di fronte ad altri che non si cambia versione e che esiste veramente una linea da seguire per lo staff. Tale interazione, dunque, il calciatore può toccarla con mano e questo consente di risolvere un problema, perché il giocatore tende a crearsi degli alibi e ha costantemente bisogno di essere rassicurato.

Ovviamente, gli stessi concetti si applicano anche nei confronti dei dirigenti, con i quali è fondamentale mostrare complicità e condivisione degli obiettivi. Il contatto giornaliero con il direttore sportivo, il direttore generale e anche il presidente, presuppone che lo staff si mostri monolitico e solido, in modo da rinforzare la figura dell'allenatore in prima e di conseguenza di facilitare il lavoro di tutti i suoi collaboratori.

6 – RAPPORTI CON LA SQUADRA ***(linee da tenere per un rapporto positivo)***

Non è facile instaurare un rapporto positivo con professionisti di alto livello, bombardati da mille messaggi e mille stimoli, quali sono i calciatori di oggi. Buona comunicazione e risultati sportivi sono strettamente connessi tra di loro e chiedersi cosa sia più importante porta a una sola risposta: sono importanti entrambi. Senza risultati sul campo, la comunicazione è destinata a complicarsi se non addirittura a fallire. Senza una buona comunicazione, d'altronde, alzare il livello delle prestazioni e migliorare le performances diventa quasi impossibile.

Va detto che mentre un allenatore deve obbligatoriamente tenere sotto controllo gli interessi globali della squadra, i calciatori sono concentrati su quelli individuali. Di qui la necessità di incanalare la comunicazione su binari precisi, in modo da non perdere di vista l'obiettivo finale. Per instaurare un rapporto corretto con il gruppo, un allenatore deve avere la collaborazione totale del suo staff. I dettagli e le sfumature che si presentano durante una stagione sono infinite e una sola persona non può gestirle tutte. L'individuazione stessa di un problema richiede tempo e attenzione, così come la sua soluzione dopo averlo affrontato con la giusta strategia comunicativa e con tempi piuttosto celeri. E' chiaro, comunque, che le possibilità di una giusta correlazione con la squadra dipendono anche dalla sensibilità culturale dei giocatori.

Negli anni mi sono trovato ad affrontare più di una situazione critica e devo ammettere che nella maggior parte dei casi siamo riusciti a ottenere riscontri apprezzabili. Questo è dipeso in gran parte dall'ottimo rapporto e dalla complicità che si era instaurata dentro il nostro staff e che non smetterò mai di sottolineare.

Le ultime esperienze professionali con Brescia, Livorno e Palermo mi hanno anche fatto comprendere quanto sia delicata la fase del subentro a stagione in corso. Ci sono dei casi, come quello di Palermo, in cui non si crea il feedback con il gruppo e i messaggi dell'allenatore, del vice, del preparatore, non giungono a destinazione. Quando uno staff non riesce a penetrare nel tessuto emotivo dello spogliatoio, è praticamente impossibile ottenere risultati. Molto influisce il contesto: a Palermo, per esempio, la squadra era molto legata all'allenatore precedente e da parte della società non c'è stata la giusta legittimazione del nuovo team di lavoro. Diversi sono invece i casi di Brescia e di Livorno, dove siamo arrivati a lavorare in profondità anche sotto l'aspetto della comunicazione, oltre che tecnico e tattico.

In generale, mi sento di affermare che rispetto ai primi anni in cui sono arrivato alla serie A, i calciatori sono cambiati molto, anche perché è mutato il contorno. Oggi il mister non è più l'unica fonte di conoscenza calcistica alla quale fanno riferimento e addirittura si è verificato un rovesciamento completo di certe dinamiche: se prima era l'allenatore, in base al suo modo di

intendere il calcio, che confermava o meno i giocatori, adesso accade l'esatto contrario. Non so se si giungerà al punto di rendere l'allenatore una figura da comprimario, ma sarebbe sicuramente sbagliato perché di cose da fare, per un rapporto positivo con il gruppo, ce ne sono tante: determinare i comportamenti da tenere con i singoli e con la squadra; studiare analiticamente le varie personalità; individuare il leader o i leader; leggere i rapporti tra i calciatori e la dirigenza; conoscere le famiglie dei calciatori.

Con Cosmi, per mia fortuna, abbiamo sempre suddiviso serenamente certe sfere di competenza e mi sono ritagliato un ruolo che ritengo importante dal punto di vista psicologico, proprio per il dialogo e la partecipazione che ho cercato di mettere in piedi e di mantenere con i calciatori. La cosa si è rivelata più semplice quando abbiamo avuto l'opportunità di cominciare la stagione dall'inizio, cioè dal ritiro estivo, mentre è stata più complicata nei casi di subentro citati prima.

A tal proposito, abbiamo riflettuto più volte sulla necessità di modificare il nostro approccio classico alla comunicazione: cercare un'interazione con i giocatori e un rapporto più confidenziale di quello standard, come è naturale per noi, pagava nei primi anni ma adesso non paga più. I giocatori hanno bisogno di una guida e di punti fermi: se l'allenatore diventa un amico o un fratello maggiore, è un guaio. I calciatori restano spiazzati e lo staff, alla prima difficoltà, raccoglie delusioni. Meglio evitare e trovare quel giusto mix tra bastone e carota che resta l'unico sistema per andare sul sicuro.

Due sono gli aspetti che vorrei analizzare per chiudere l'argomento. Il primo riguarda la specificità dei ruoli dei giocatori in campo e le diverse sensibilità che manifestano i portieri rispetto ai difensori o i centrocampisti rispetto agli attaccanti. A seconda della posizione coperta sul terreno di gioco, l'allenatore e il vice debbono trovare un linguaggio e un rapporto personalizzati per essere credibili e convincenti. L'altro aspetto è relativo alle nazionalità dei calciatori allenati. In ogni spogliatoio ci sono più culture, calcistiche e non, più stili di vita, più interpretazioni del calcio stesso e per me è stato un incredibile arricchimento avere a che fare con ragazzi di tutti e cinque i continenti, grazie ai quali ho conosciuto e scoperto cose che non avrei mai potuto conoscere. Potrei ricordare decine di aneddoti (il coreano Ahn che mangiava l'aglio prima della partita, gli iraniani Rezaei e Ali Samereh che pregavano nello spogliatoio, il cinese Ma che aveva tutta una serie di riti particolari), tutti emblematici e significativi. Devo dire, su questo tema, che è stato più agevole gestire una squadra con tanti stranieri di paesi diversi piuttosto che una squadra con tanti giocatori della stessa provenienza estera. Se ci sono uno o al massimo due elementi della stessa nazionalità, le dinamiche di spogliatoio li obbligano a integrarsi e ad adeguarsi al gruppo. Nel secondo caso, al contrario, i ragazzi tendono a creare mini gruppi isolati e chiusi che rischiano di inficiare sia i loro

rapporti con gli altri compagni che i rapporti degli allenatori con la squadra. Lo staff allora deve moltiplicare attenzioni e impegno per salvaguardare l'equilibrio dello spogliatoio.

7 – COMUNICAZIONE CON GLI ALTRI COLLABORATORI (preparatori atletici, preparatori dei portieri, staff medico, fisioterapisti, magazzinieri, custodi dei campi da gioco)

Ciò che vale per i rapporti tra allenatore in prima e allenatore in seconda, vale anche per i rapporti con tutti gli altri membri dello staff. Preparatori atletici e preparatori dei portieri lavorano in serenità e producono risultati positivi soltanto se si sentono partecipi di un progetto tecnico e coinvolti nella gestione della squadra. Per raggiungere una sintonia del genere, è indispensabile la conoscenza. Una frequentazione di più anni fra allenatori e preparatori consente di affinare l'intesa, di interpretare al meglio e con tempestività le necessità lavorative e personali, di presentarsi alla squadra come un blocco unico e affiatato.

Accade però, in certe circostanze, che alcuni membri dello staff facciano parte dell'organigramma della società e che la collaborazione con l'allenatore sia soltanto temporanea. In questi casi, la cooperazione va cercata e creata in breve tempo, laddove sia possibile. Prima di relazionarsi con il gruppo, infatti, vanno stabilizzati i rapporti dentro lo staff. E' soprattutto l'allenatore in seconda che deve assumersi il compito di interpretare gli atteggiamenti dei membri esterni e capire se e in che modo può essere messa in piedi una relazione sincera ed efficace. Può capitare però che i collaboratori in loco non sposino la filosofia e i metodi di lavoro dei tecnici, denotando una prevalenza degli interessi personali su quelli generali. Occorre allora neutralizzare i possibili attriti con equilibrio e buonsenso. E' superfluo aggiungere che, ogni qualvolta ce ne sia l'opportunità, un allenatore deve portare con sé gli uomini di sua fiducia, perché non sempre con gli altri scatta la molla per un rapporto sereno. Nel mio caso, ho avuto la fortuna di lavorare con Serse Cosmi e con il preparatore atletico Francesco Bulletti in tutte le società dove siamo stati chiamati. E' un dettaglio di fondamentale importanza per la buona riuscita di una stagione, sempre tenendo a mente che un conto è gestire una squadra dall'inizio dell'annata, cioè dal ritiro, e altro conto è subentrare a campionato in corso, perché in questo caso emerge il dubbio se siano i membri esterni a doversi adeguare allo staff o viceversa. L'allenatore in prima, con un vice e un preparatore di fiducia, può gestire a 360 gradi il lavoro della squadra, grazie anche a una compenetrazione delle rispettive sfere di competenza. Un preparatore può offrire preziosi consigli tattici e un allenatore può dare suggerimenti che riguardano la parte atletica, sempre nel reciproco rispetto dei ruoli.

Lo staff poi si trova a interagire non soltanto con i calciatori e la dirigenza, ma anche con una serie di figure professionali che gravitano intorno allo spogliatoio. Ognuna di queste figure, per espletare al meglio le proprie funzioni, ha bisogno di gratificazione. Un complimento, un apprezzamento, una pacca sulla spalla sono gesti semplici ma necessari, perché contribuiscono a creare spirito di gruppo, unità d'intenti, senso d'appartenenza. Il medico della squadra, per esempio, ricopre un

ruolo delicatissimo. A mio parere, sulla base di quanto ho constatato di persona negli anni, a fine anno può portare anche alcuni punti in classifica. Il medico è spesso un confidente dei calciatori, è una persona di cultura e la sua parola ha un peso specifico rilevante. Instaurare con lui e con i suoi collaboratori, cioè massaggiatori e fisioterapisti, un rapporto di fiducia reciproca, dà modo all'allenatore di avere più facilità nell'interpretare lo stato d'animo dei giocatori e anche di fare certe scelte tecniche. Convivere dentro lo spogliatoio con uno staff sanitario che si muove come un corpo estraneo, frappone un ostacolo immenso alla conquista dei risultati sportivi ed è un errore che non va assolutamente commesso.

Stesso atteggiamento va tenuto con i magazzinieri: in una società cambiano i presidenti, gli allenatori, i giocatori, ma il magazziniere resta il punto di riferimento per anni e anni. Sono loro che sanno come vanno le cose nella squadra, quale clima c'è nello spogliatoio, come devono essere interpretati certi segnali. E l'allenatore in seconda, per mille motivi, è il naturale interlocutore di queste figure, che vengono poco considerate ma che sono determinanti per il buon andamento dell'annata. Con i magazzinieri, oltretutto, i calciatori si sentono liberi da vincoli, parlano liberamente, manifestano la realtà vera del loro carattere. Fossi un presidente, per capire esattamente quali correlazioni sono in vigore dentro la squadra, mi rivolgerei assolutamente ai magazzinieri più che a qualsiasi altra persona.

L'allenatore in prima, da solo, non può far fronte a tutte queste relazioni. Il ruolo del vice, quindi, è prezioso e indispensabile. Per quanto mi riguarda, tornando al concetto della gratificazione, ho sempre considerato naturale mettere gli altri nelle migliori condizioni per dare il meglio. Sottolineare la bellezza del prato del campo da gioco, in presenza del custode che ha curato la semina e il taglio dell'erba, lo stimola e lo motiva a prescindere da una vittoria o da una sconfitta. Senza contare che la gratificazione consente di lasciare un buon ricordo e questo a suo volta alimenta nei confronti dello staff pubblicità positiva, che nell'ambiente è tenuta molto di conto, visto che nasce dall'interno e non dall'esterno.

Considerando l'evoluzione del calcio moderno e la superficialità con cui gli allenatori sono giudicati, i buoni rapporti con le componenti interne di una squadra rappresentano un collante potente per il gruppo e un antidoto contro l'ipocrisia che circonda il nostro mondo.

8 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO SETTIMANALE (lavoro in team e collaborazione con l'allenatore in prima)

Briefing a inizio settimana, impostazione delle linee guida del lavoro, definizione del programma tecnico e atletico giorno per giorno, a seconda dei calciatori a disposizione e del calendario delle gare ufficiali. Personalmente, è questo il modello di organizzazione che ho sempre seguito con Serse Cosmi nel corso dei miei dodici anni di attività.

Concertare il lavoro che serve a preparare la partita è di fondamentale importanza sia per l'omogeneità delle esercitazioni proposte dallo staff che per la comprensione delle richieste da parte dei giocatori. Allenatore in prima, vice, preparatore atletico, preparatore dei portieri devono essere sintonizzati sulla stessa lunghezza d'onda e questo è possibile soltanto se c'è un'opera di consultazione e di confronto che precede l'attività sul campo. Chiarezza d'intenti da parte dello staff significa uniformità dei messaggi lanciati al gruppo. Senza chiarezza e senza uniformità, la squadra sarà costretta ad esercitarsi in maniera improvvisata, con la possibilità concreta che la prestazione poi sia negativa.

Se lo staff mette a punto il tipo di preparazione da fare durante la settimana, anche in relazione alle caratteristiche dell'avversario che si andrà ad affrontare, si realizza un vero e proprio lavoro d'equipe. In previsione di una partita da giocare con un clima caldo e umido, il preparatore atletico lavorerà in modo tale da garantire ai calciatori la miglior resistenza possibile. Sapendo che gli avversari soffrono la fase difensiva su palle centrali, il preparatore dei portieri allenerà il nostro estremo difensore a calciare lungo il rinvio. Sono piccoli dettagli soltanto in apparenza: in realtà fanno la differenza e quasi sempre determinano i risultati.

C'è anche un altro aspetto da tenere in considerazione. I calciatori spesso sottopongono allo staff domande precise e vogliono risposte chiare ed esaurienti sul tipo di allenamento che si andrà a svolgere, sul perché venga proposta un'esercitazione piuttosto che un'altra e anche sull'efficacia di un determinato esercizio. Se lo staff non ha delucidazioni convincenti da offrire, si generano dubbi e perplessità che si ripercuotono sulla prestazione. Al calciatore, invece, va tolto ogni alibi fin dall'inizio dell'allenamento settimanale, in modo che lavori con la mente sgombra.

Ogni figura dello staff ha la sua sfera di competenza, ma la parte tecnica, quella tattica, quella atletica devono andare tutte nella stessa direzione e questo è un compito di regia, di organizzazione che spetta all'allenatore in prima. Sarà poi dovere dei suoi collaboratori muoversi lungo le linee guida tracciate collegialmente. Mi pare superfluo ribadire che se l'allenatore ha fiducia nel suo gruppo di lavoro, non può che delegare e riservare a ogni componente del team un'autonomia operativa che lo renda partecipe del progetto e che gli fornisca motivazioni maggiori per il raggiungimento dell'obiettivo.

Nel calcio di oggi si stanno facendo largo anche figure diverse rispetto a quelle tradizionali. Mi riferisco per esempio al collaboratore che segue specificamente un reparto della squadra, al tattico, allo statistico che fornisce dati e numeri riguardanti prestazioni dei calciatori e anche degli avversari. Posso dire che le esercitazioni per singoli reparti sono molto utili dal punto di vista didattico, ma un po' complicate dal punto di vista pratico. E comunque l'allenatore in prima e il suo vice hanno la possibilità di allenare la squadra sulla fase difensiva e sulla fase offensiva, sui movimenti dei centrocampisti, sulle sovrapposizioni degli esterni in maniera efficace. La presenza di altri collaboratori, legati alla parte tattica, diventa di aiuto soltanto in casi particolari e quasi sempre per i club che si trovano al top del calcio internazionale.

Diverso è il discorso riguardante le statistiche. I dati numerici che analizzano le prestazioni dei giocatori sono strumenti utili di confronto e di studio, perché descrivono la partita sotto un'altra luce che può essere sfuggita anche ai tecnici. Resta però il fatto che a contare di più è sempre il parere degli allenatori, che giudicano e scelgono avendo in mano tutti i presupposti necessari per farlo, senza limitarsi al semplice fattore statistico.

Concludo con una constatazione, fondata sulla mia esperienza di lavoro: un allenatore ben assecondato e sostenuto dal suo staff, ha l'opportunità di lavorare su standard eccellenti per tutta la settimana, mettendo la squadra in condizione di seguire attentamente le esercitazioni e migliorare i risultati. Un allenatore che invece non coinvolge lo staff, che non delega e che accentra su di sé tutte le responsabilità, non è in grado di guidare adeguatamente un gruppo eterogeneo e multiforme come una squadra di calciatori professionisti.

9 – PREPARAZIONE ALLA PARTITA UFFICIALE (studio avversari, visione video, relazioni osservatori, comunicazioni ai giocatori, strategie)

Il calcio è uno sport in cui la prestazione della squadra e il risultato della partita vengono influenzati da una lunga serie di dettagli e di contingenze che sono impossibili da prevedere. Penso per esempio alle condizioni meteo, alle decisioni della terna arbitrale, alla pressione del pubblico e via dicendo. Accade così che arrivino vittorie al termine di settimane in cui gli allenatori hanno avuto la sensazione di non aver lavorato al top e arrivino sconfitte dopo giorni di lavoro che lo staff ha giudicato molto positivi. Generalmente, però, la tranquillità che deriva dalla consapevolezza di aver messo il gruppo nelle condizioni migliori per esprimersi ad alti livelli, viene percepita dallo spogliatoio e questo va a consolidare l'autostima dei calciatori, con un innegabile beneficio per una performance di buon livello. Può succedere, come detto, che una settimana di lavoro preparata con scrupolo e portata avanti senza intoppi, non produca gli effetti sperati. Ma nel lungo periodo, una squadra allenata a migliorare le proprie qualità, a correggere i propri difetti e a prepararsi anche in funzione delle caratteristiche dell'avversario, raccoglierà di sicuro i frutti del suo lavoro. Alla fine i dettagli fanno la differenza, specialmente in un calcio livellato come quello di oggi, dove tutti i giocatori hanno un grado di conoscenza tecnico-tattico molto simile.

Conoscere il sistema di gioco degli avversari, le peculiarità individuali dei calciatori che si vanno ad affrontare, consente di aumentare il bagaglio di conoscenze della squadra. Lo staff tecnico, quindi, deve studiare e avere ben chiaro in mente l'impianto tattico della formazione avversaria, i punti di forza e i punti deboli, per poi costruirci sopra una settimana di allenamenti mirati. In quest'ambito ritengo necessario un lavoro collegiale e di confronto dentro lo staff tra allenatore in prima e vice. I filmati visionati a inizio settimana devono essere discussi e analizzati insieme, perché quattro occhi vedono meglio di due e perché poi la parola spesa dall'allenatore in prima con i calciatori, in riferimento a un dettaglio del video durante l'osservazione di gruppo, ha un peso diverso rispetto a quella del vice. Basti pensare che, anche nei casi in cui la squadra ha un rapporto sano e corretto con l'allenatore in seconda, i giocatori non avranno mai la stessa soglia di attenzione quando a dirigere l'allenamento è il vice e non l'allenatore in prima.

Nel calcio, come diceva sempre il mio allenatore Renzo Melani, gli esami sono settimanali e riguardano sia la squadra che lo staff. Per questo è necessario prepararsi giorno per giorno e non arrivare al venerdì o addirittura al sabato senza aver già spiegato come si intende giocare la partita, con quale atteggiamento e in base a quali presupposti.

Altro strumento molto importante per ampliare il bagaglio di conoscenze dello staff e della squadra è la relazione stilata dall'osservatore che ha visto all'opera, dal vivo, la formazione avversaria.

Dalla tribuna dello stadio, rispetto al video, si captano meglio certe sfumature e si colgono aspetti che altrimenti sfuggirebbero all'attenzione. Determinante, a mio giudizio, è la conoscenza che esiste tra allenatore e osservatore e la consapevolezza delle informazioni che servono allo staff. Una relazione di decine e decine di pagine non è utile quanto un documento sintetico in cui sono contenuti proprio i dati richiesti dagli allenatori. Per questo ritengo che uno staff tecnico dovrebbe lavorare con osservatori di fiducia o quantomeno con osservatori debitamente istruiti su cosa relazionare e come.

Una volta forniti tutti questi dati ai giocatori, lo staff può preparare la gara con la fondata convinzione di ottenere il risultato. Se tra allenatore in prima e allenatore in seconda c'è condivisione delle analisi e delle proposte di lavoro sul campo, la squadra risponderà in maniera armonica e senza scompensi. Ma la mia esperienza mi spinge a ribadire che in ogni caso, specie per quanto riguarda le possibili scelte tecniche per la formazione titolare, i giocatori daranno maggior peso a una parola o a un gesto dell'allenatore in prima piuttosto che del suo vice.

La comunicazione della formazione alla squadra è un altro argomento che merita un'analisi attenta. Ci sono due alternative: tenere tutti i calciatori sulla corda fino a poco prima del fischio d'inizio oppure selezionare i titolari già alla vigilia della gara. Entrambe le soluzioni hanno pro e contro, fermo restando che durante la settimana un giocatore intuisce quali potranno essere le decisioni del mister, sia dalle esercitazioni che dalla distribuzione delle casacche in allenamento. Personalmente, sono dell'idea che la riunione tecnica in albergo, durante il ritiro pre gara, sia l'occasione più indicata per mettere al corrente il gruppo delle scelte fatte dallo staff. Chi giocherà dall'inizio, avrà modo di concentrarsi e prepararsi psicologicamente. Chi dovrà restare fuori, potrà metabolizzare l'inevitabile delusione. Dico questo perché mi sono accorto che annunciare la formazione allo stadio, dentro lo spogliatoio, un'ora e mezza prima della gara, non cattura l'attenzione massimale del gruppo. I calciatori devono controllare scarpe e parastinchi, devono vestirsi, fare massaggi e fasciature: sono molti i fattori di distrazione che intervengono e che tolgono efficacia alle parole del tecnico. A mio parere, lo spogliatoio dev'essere il luogo in cui vengono rafforzati soltanto quei due o tre concetti tattici su cui si è lavorato in settimana e che la squadra ha già recepito.

E infine si arriva alla partita, all'esame settimanale cui vengono sottoposti giocatori e staff. Per un allenatore in seconda, le due ore di gara sono cruciali perché bisogna stare attenti a mille situazioni, prevederne gli sviluppi e dare una mano all'allenatore in prima dal punto di vista della gestione tattica e psicologica. Serse Cosmi è un tecnico che vive in modo molto partecipato lo stress dei novanta minuti, muovendosi e parlando con i calciatori in campo e con quelli in panchina. In questi casi, è compito del vice mantenere la giusta lucidità per individuare una sostituzione, un richiamo verbale o uno spostamento tattico da fare.

Ciò che accade in campo è anche un modo per valutare il rapporto tra allenatore in prima e allenatore in seconda e quale rispetto dei ruoli abbia quest'ultimo. A mio avviso un buon vice, con la postura e con l'atteggiamento verbale, deve sempre mantenere la giusta distanza con il collega, evitando comportamenti troppo appariscenti e vistosi che metterebbero in cattiva luce sia lui che tutto lo staff. Uno dei segreti per svolgere in modo corretto e produttivo il mestiere di allenatore in seconda, è lavorare nell'ombra ed evitare i personalismi, anche perché se un gruppo di lavoro ottiene risultati importanti, il merito va debitamente ripartito tra tutti i componenti dello staff, a prescindere dalla visibilità dell'uno o dell'altro.

10 – RAPPORTI CON LA SOCIETA’ (presidente, direttore generale, direttore sportivo, segretario e team manager)

Il ruolo dell’allenatore in seconda non è tenuto in grande considerazione dalle società, specialmente al momento dell’assunzione. Anzi, direi che questa figura rimane molto defilata, quasi nascosta, perché l’attenzione dei dirigenti è concentrata quasi esclusivamente sull’allenatore in prima. Non viene fatto nemmeno quel necessario lavoro di raccolta informazioni che invece, a mio avviso, sarebbe di fondamentale importanza. Conoscere le esperienze precedenti del vice, il suo rapporto con il resto dello staff, la sua impostazione del lavoro e anche il suo carattere rappresenterebbe una garanzia per il club, che però non si concretizza per pigrizia o per superficialità. Questa carenza è ancora più contraddittoria e paradossale se si pensa che poi, nella maggior parte dei casi, il vice allenatore diventa un tramite prezioso tra dirigenza e allenatore in prima, visto che certi rapporti vengono curati e gestiti proprio dal secondo.

Durante la stagione, infatti, quando una squadra vive momenti di grande stress emotivo, l’allenatore in prima ha mille aspetti del lavoro da curare e portare avanti. E’ chiaro che il dialogo con i dirigenti, specie con quelli più vicini alla gestione quotidiana del gruppo, ci sarà sempre, ma il vice allenatore si trova a svolgere un compito molto importante, legando lo staff alla società tramite contatti e colloqui. Ho potuto constatare, in questi anni, che occorrono equilibrio e diplomazia. Un buon vice deve attutire i contrasti e gli attriti che si creano sempre, fisiologicamente, da tutte le parti. Deve utilizzare una gestualità composta e avere un atteggiamento conciliante ma deciso, lasciando intendere chiaramente che lui e l’allenatore in prima sono un’entità unica. In tal modo anche il direttore generale e il direttore sportivo lo individuano come un interlocutore credibile e la posizione dell’allenatore in prima ne esce rafforzata. La capacità di mediazione di un vice si ripercuote positivamente sul lavoro di tutto lo staff.

Purtroppo, ricollegandomi a quanto scritto in apertura, ho trovato anche società completamente disinteressate al ruolo dell’allenatore in seconda, sia al momento dell’assunzione che nel periodo successivo: la ritengo una profonda mancanza di rispetto dal punto di vista umano ma anche il segno di una scarsa lungimiranza dal punto di vista organizzativo e tecnico. Se una società di calcio è un’impresa a tutti gli effetti, devo dire che questo atteggiamento sottintende un pessimo esempio d’imprenditorialità. L’allenatore, in un caso del genere, recepisce subito un messaggio di trascuratezza, di approssimazione che non lo aiuta. E il vice viene privato di un coinvolgimento nella causa, di una gratificazione che è necessaria per sentirsi partecipe del progetto di lavoro. Penso anche, per come vanno le cose nel calcio di oggi, che in pochi tengano nella dovuta considerazione questi dettagli, ritenendoli insignificanti. Ma è un errore gravissimo.

Ultimamente si sono pure verificati casi di società che mettono in piedi un proprio staff, tenendolo sotto contratto a prescindere dall'allenatore che siede in panchina. A mio parere l'unico ruolo che non può essere scisso dall'allenatore in prima è quello del suo vice. Affinché la collaborazione funzioni ottimamente, tra i due devono crearsi fiducia e complicità, cosa impossibile se il tecnico in seconda viene messo a disposizione dalla società. Per quello che ho potuto constatare, nessun allenatore al giorno d'oggi accetterebbe di lavorare con un vice che non ha selezionato personalmente e per il quale non ha la massima stima. Dico questo perché a volte, soprattutto quando i risultati non arrivano e i rapporti tra allenatore e dirigenza si deteriorano, scattano "ritorsioni" che vanno a colpire i collaboratori più stretti del tecnico. Non potendo o volendo arrivare allo scontro frontale, le società indeboliscono l'allenatore esonerando il suo vice o anche il preparatore atletico, in modo da fargli terra bruciata intorno e lasciarlo solo nella gestione del lavoro, lanciandogli chiaramente il messaggio che non ha più il gradimento della dirigenza. Al contrario, quando direttore generale e direttore sportivo, oltre al presidente, instaurano un rapporto solido, leale e corretto con l'allenatore e il suo staff, magari senza lasciarsi condizionare dai risultati, allora è molto probabile che la stagione prenda una piega positiva.

Ci sono inoltre dei casi specifici che forgianno il rapporto tra tecnici e dirigenza. La campagna acquisti e cessioni è uno di questi. Credo che ci siano pochissimi allenatori, almeno in Italia, in grado di farsi acquistare il calciatore o i calciatori che vogliono dal presidente e dal direttore sportivo. Molto più spesso l'allenatore esprime un'indicazione di carattere generale che porta all'individuazione di una rosa di nomi, tra i quali scegliere quello da ingaggiare. Oggi come oggi, anche alla luce delle difficoltà economiche di molti club, un allenatore non può non essere aziendalista, sposando la linea della società e cercando di valorizzare anche i calciatori sconosciuti o quelli provenienti dal settore giovanile.

In carriera ho fronteggiato almeno un paio di casi limite che hanno messo a dura prova gli equilibri nei rapporti tra staff e società e tra staff e squadra. Mi riferisco al ritiro punitivo, per esempio, che soprattutto a Perugia abbiamo sperimentato spesso. E' accaduto che il presidente ci abbia spedito in una località isolata subito dopo la partita giocata e senza passare da casa per mettere in valigia qualche indumento. In quei casi, specialmente se i giocatori prendono il ritiro come una vessazione e un sopruso, l'allenatore deve essere molto abile nel fare fronte comune con lo spogliatoio, cercando nei limiti del possibile di tranquillizzare il presidente o anche fargli cambiare idea. Se ciò non accade, diventa fondamentale la gestione della settimana, da impostare con un lavoro di scarico psicologico. Diverso sarà l'approccio, invece, se il ritiro viene deciso dal tecnico o dagli stessi giocatori per motivi che riguardano la parte tecnica o atletica.

Altra situazione di particolare difficoltà è quella relativa ai calciatori fuori rosa. Con Dellas a Perugia e con Iaquina a Udine abbiamo dovuto individuare soluzioni estreme per preservare l'unità del gruppo, tutelare i due calciatori e rispettare comunque la decisione della società. E' chiaro che l'allenatore deve guardare in prima analisi all'aspetto tecnico, perché privarsi improvvisamente di elementi di spessore (quali erano i due citati) può causare un indebolimento oggettivo della squadra, con tutte le conseguenze del caso. E' altresì vero che lo staff non può lasciar trasparire un messaggio di pessimismo verso il gruppo, lasciando intendere che la mancanza di un calciatore potrebbe compromettere l'esito della stagione. Questo vorrebbe dire sminuire il valore del resto della rosa e innescerebbe una serie di reazioni molto pericolose. Alla fine ciò che fa la differenza, pure in questi casi, è l'equilibrio e il buonsenso. Volta per volta, bisogna prendere le decisioni più sagge a seconda del contesto generale, della situazione di classifica e di mille altri fattori.

Senza un buon rapporto tra allenatore e dirigenza, per concludere, è difficile che arrivino i risultati nel medio e lungo periodo. Si dice spesso che dietro una grande squadra, c'è sempre una grande società. Io penso che anche dietro un grande allenatore, non possa non esserci una grande società.

11 – RAPPORTI CON LA STAMPA E I TIFOSI (interviste, conferenze stampa, presenze alle feste dei club)

Nel calcio moderno, piaccia o non piaccia, l'allenatore deve essere in grado di tenere anche i rapporti con i giornalisti, sempre più numerosi al seguito della squadra. E tale competenza non riguarda soltanto l'allenatore in prima, ma anche il suo vice e i preparatori. L'attenzione con cui i media seguono le vicende di una società si sono moltiplicate nel corso degli anni, basti pensare alla diffusione dei quotidiani, ai periodici, alle emittenti radiofoniche, ai canali televisivi che trasmettono sul digitale e sul satellite e, soprattutto, alle centinaia di siti web. La prestazione dei calciatori, le mosse della dirigenza e le scelte dello staff tecnico vengono vivisezionate in tempo reale e trasmesse a un pubblico sempre più vasto, composto da semplici tifosi ma anche da addetti ai lavori. E' chiaro che, in conseguenza di tutto ciò, chi opera nel calcio professionistico deve avere un bagaglio di conoscenze e una disinvoltura tali da consentirgli di sostenere un'intervista o condurre una conferenza stampa nel modo migliore.

Può sembrare un discorso fuori contesto per l'allenatore in seconda, ma così non è. Capita infatti di doversi sedere al tavolo delle conferenze, quando il primo è squalificato o quando ritiene opportuno, per i più disparati motivi, lasciare la parola al vice. In questi casi occorre pacatezza, fermezza e una coerenza di fondo con le proprie idee ma anche con il pensiero fino lì espresso dall'allenatore in prima. Non è semplice tenere una linea salda dall'inizio alla fine, anche perché di solito i giornalisti tendono a cadere in due eccessi opposti: snobbare l'importanza delle parole del vice, ritenendolo una figura poco significativa, oppure tendergli dei tranelli dialettici, con domande trabocchetto per farlo sbilanciare su una determinata questione. Quando mi è capitato di parlare in conferenza stampa o di rilasciare un'intervista (per la tivù o la carta stampata) ho sempre cercato di esprimere sinteticamente i concetti dovuti e di non avventurarmi mai in spiegazioni troppo dettagliate. L'emozione o la desuetudine dal trovarsi di fronte alla telecamera o a una platea di giornalisti può giocare brutti scherzi e allora è bene rifugiarsi in frasi brevi e molto chiare, onde evitare che possano essere interpretate in maniera diversa da quella dovuta. Questo accade soprattutto con i giornalisti della carta stampata: a corredo del testo dell'intervista si leggono spesso titoli che forzano una dichiarazione e estremizzano un parere per dare maggiore risalto all'articolo. Ecco perché va affinata l'abilità di parlare poco e parlare chiaro.

I giornalisti, specie quelli che seguono quotidianamente la squadra, cercano di instaurare un rapporto confidenziale per carpire informazioni e indiscrezioni provenienti dall'interno, dallo spogliatoio. I rapporti tra giocatori, tra giocatori e allenatore sono temi sensibili che vanno salvaguardati e gestiti con molta cura. E' facilmente intuibile, infatti, l'effetto dirompente che potrebbe avere una notizia carpita dal giornalista e riguardante la vita del gruppo. Il vice allenatore,

di solito, deve essere una sorta di sentinella e mantenere un atteggiamento cordiale ma assolutamente riservato.

Anche per questo, partecipare a trasmissioni televisive non è a mio avviso consigliabile. A parte il fatto che un allenatore in seconda, di solito, non attira grande interesse da parte del pubblico e non fa audience, ma è comunque preferibile, per salvaguardare gli equilibri interni, evitare una sovraesposizione mediatica che porterebbe soltanto dei danni. Considerando che il ruolo dell'allenatore è esposto a mille rischi, a mille polemiche e a mille attacchi, è corretto osservare che la sua credibilità passa anche per il comportamento decoroso e riservato del suo vice e degli altri collaboratori.

Un discorso più o meno analogo può essere fatto per i rapporti da tenere con i tifosi, organizzati e non. Specialmente in certe piazze, la tifoseria gioca un ruolo decisivo per le fortune e le sfortune della squadra. Quando il pubblico è numeroso e presente, sia alla partita che durante la settimana, diventa per forza di cose un interlocutore da tenere in considerazione. Accade che, quando le cose vanno bene e la squadra raccoglie risultati, tra i tifosi e le varie componenti della società, compresi gli allenatori, si crei un legame di simpatia e considerazione. Per quanto mi riguarda, c'è comunque un limite che non va mai oltrepassato: l'eccessiva confidenza diventa un boomerang molto pericoloso, perché alle prime difficoltà il tifoso tende a salvaguardare (giustamente) la sua passione, che prescinde dal presidente, dall'allenatore o dal giocatore di turno. La maglia resta, gli interpreti passano: è un punto focale che non va mai dimenticato.

Mi sono anche reso conto, ricollegandomi all'inflazione di testate web citata prima, che il parere dei tifosi può esercitare una pressione notevole sulla società. I forum presenti su internet, nel bene e nel male, creano movimenti d'opinione molto forti, che uno staff tecnico può gestire correttamente soltanto se i rapporti con la gente vengono sempre improntati alla massima correttezza e serietà. Mai eccedere nell'euforia quando la squadra vince, mai scendere nel pessimismo quando la squadra perde: andare a rimorchio dell'umore della piazza è sbagliato e inficia pesantemente il lavoro sul campo. Nessuno nega che un allenatore ben visto dall'ambiente si trovi a operare in condizioni più favorevoli rispetto a un collega che deve scontrarsi con l'ostracismo generale, ma non è corretto, a parer mio, cavalcare l'onda positiva né atteggiarsi a vittima nel caso opposto.

Il problema non riguarda solo l'allenatore in prima. Anche al vice arrivano inviti per presenziare a serate, premiazioni, cene, manifestazioni particolari, visite ai club. Io mi sono sempre messo sulla difensiva, evitando tutte le volte che è stato possibile di espormi troppo al contatto con i tifosi. Resta inteso che il pubblico è una componente fondamentale del nostro sport e del nostro lavoro, perché senza gli appassionati che seguono le partite, dallo stadio e dalla tivù, il calcio sarebbe molto peggiore e perderebbe tanto di quel fascino che invece lo rende unico. Però non è compito dello

staff tecnico gestire certi rapporti e certe interazioni. Gli allenatori devono lavorare sul campo e, specialmente a livello professionistico, costruirsi una barriera con il mondo esterno.

CONCLUSIONI

Nella trattazione della mia tesi ho cercato di raccontare le esperienze e le sensazioni che ho provato in tutte queste stagioni in cui ho esercitato la funzione di allenatore in seconda. E' stato impegnativo ma è stato anche divertente analizzare gli ultimi dodici anni di carriera e rimettere in fila tanti ricordi, tanti stati d'animo, disegnando alla fine un quadro generale dentro il quale inserire compiti e doveri di un buon vice allenatore.

Mi è sembrato doveroso, anche per colmare un vuoto di conoscenze al riguardo, evidenziare le situazioni specifiche in cui può venirsi a trovare uno staff tecnico professionista, che nel calcio moderno viene sollecitato continuamente da mille fattori interni ed esterni. Mi auguro che il rapporto tra allenatore in prima e allenatore in seconda, da oggi in poi, venga sviluppato e sviscerato sempre di più, anche per comprendere bene la gestione di certe dinamiche psicologiche e tecniche. Non solo, studiando e verificando ciò che può determinare il successo o l'insuccesso di un gruppo, si possono prevenire gli errori o quantomeno individuare il sistema migliore per neutralizzarli.

Sono fermamente convinto che l'importanza di certe figure, quale appunto il vice allenatore, dovrà essere meglio compresa e messa in evidenza, perché ad alti livelli la cura dei dettagli è fondamentale e solo un lavoro tecnico, tattico, mentale a 360 gradi può consentire di raggiungere gli obiettivi prefissati. Non c'è soltanto il campo, per intendersi, e non c'è soltanto la partita. L'importanza di un vice all'altezza della situazione si può cogliere in tanti altri momenti e contesti, tutti determinanti per la buona riuscita di un progetto.

Non nascondo, perché sarebbe ipocrita, che anch'io coltivi l'ambizione di diventare un allenatore in prima. Ma l'esperienza maturata in questi anni mi ha fatto comprendere che l'affiatamento tra membri dello staff, il rispetto reciproco dei ruoli, la collaborazione e la sinergia delle idee è un fattore qualificante per lavorare bene.

Spero anche che gli aggiornamenti professionali e i corsi di perfezionamento ai quali partecipiamo, riguardino anche tutti quei collaboratori che sono diventati una componente imprescindibile nel lavoro di staff.

Questa tesi è stata impostata seguendo questa filosofia e questo approccio. E' il documento ufficiale che chiude la mia partecipazione al corso Uefa Pro di prima categoria e soprattutto è il racconto di uno spaccato di vita che mi ha dato moltissimo a livello professionale e umano.

BIBLIOGRAFIA

Accame, F. – Come dice il mister, manuale per la comunicazione dell'allenatore di calcio. *Milano, 2007*

Malaguti, D. – Fare squadra. *Bologna, 2007*

Rogers, C. – Un modo di essere. *Firenze, 1983*

Tubi, V. – La formazione psicologica dell'allenatore di calcio. *Roma, 2009*