

Psicologia

Licenza D + UEFA C

Dobbiamo creare relazioni con e tra i giocatori. L'ambiente che troviamo e che creiamo influisce molto. Dobbiamo sempre fare attenzione che in generale la soglia di attenzione è bassa, quindi è meglio usare poche parole, ad esempio un esercizio si può mostrare anziché spiegare. La prestazione di un giocatore dipende come mi alleno. Allenamenti diversi portano a risultati diversi.

La Psicologia dello Sport, come disciplina formalizzata in Italia nel 1974 da Antonelli, si occupa fondamentalmente di studiare tutti quei processi mentali—cognitivi, emotivi e comportamentali—che sono connessi alla prestazione sportiva. Questo non riguarda solo l'atleta di alto livello o la squadra, ma anche chi pratica esercizio fisico o partecipa ad attività sportive a livello amatoriale. È importante sottolineare che non è una materia a sé stante; agisce come un sistema integrato, attingendo conoscenze e metodi da altre discipline come la Pedagogia, la Sociologia e, ovviamente, le Scienze dell'Allenamento.

Gli ambiti di intervento, di conseguenza, sono tre. Il primo è la **Ricerca**, che ci serve per comprendere a fondo i processi cognitivi legati all'azione e alla performance. Il secondo è la **Formazione**, un'area cruciale anche per il nostro percorso da allenatori, che mira a promuovere i benefici dell'attività sportiva a tutte le categorie e fasce d'età. Infine, c'è la **Consulenza**, l'aspetto più pratico, dove si forniscono strumenti concreti ad atleti e staff per sviluppare una maggiore consapevolezza e un'efficace gestione emotiva, aspetto fondamentale per la prestazione in gara.

Il **ruolo e le competenze** dello psicologo dello sport, un profilo che per noi futuri allenatori è un alleato fondamentale. La sua funzione non è «curare», ma supportare l'intero sistema in cui operate. Si occupa di favorire la motivazione, ma soprattutto—e questo ci riguarda da vicino—di aiutarci a comprendere e **gestire le dinamiche di gruppo**, che nel calcio sono centrali. Lo psicologo ottimizza le competenze psicologiche degli adulti (noi tecnici, i dirigenti) per permetterci di lavorare in modo più efficace, specialmente con i giovani. Insegna la gestione delle emozioni e, punto cruciale, **facilita la comunicazione** tra le varie componenti: squadra, staff e famiglie.

Per raggiungere questi obiettivi, lo psicologo non si limita ai colloqui in ufficio. La **Consulenza**, che è uno dei tre grandi ambiti di azione (insieme a Ricerca e Formazione). Lo strumento principale è l'**osservazione sul campo**: ci guarda allenare, osserva i ragazzi in partita. A questo segue il **colloquio con i tecnici** (cioè con noi), per analizzare quanto visto e ottimizzare il nostro approccio comunicativo e gestionale. Ovviamente, questo si affianca al lavoro diretto con atleti e squadre, a valutazioni specifiche e a «serate di informazione», spesso rivolte ai genitori per allineare l'intero ambiente verso un obiettivo comune.

Nel contesto specifico del **calcio**, uno sport che, essendo basato su «open skills», situazioni imprevedibili, tattica e forte interazione di squadra, rende la gestione mentale e relazionale assolutamente centrale per la prestazione. Qui entra in gioco la figura dello **psicologo**, il

cui ruolo non è clinico, ma è quello di ottimizzare il sistema: aiuta a gestire le dinamiche di gruppo, insegna la gestione emotiva e facilita la comunicazione tra noi (tecnici), gli atleti e le famiglie. Lo fa attraverso **interventi** pratici, come l'osservazione sul campo e i colloqui con noi allenatori, per supportare il nostro lavoro.

La **collaborazione** è un puzzle dove i pezzi combaciano: noi siamo gli esperti di tecnico-tattica e metodologia, lo psicologo è l'esperto dei processi di apprendimento, delle caratteristiche evolutive e delle dinamiche di gruppo. Questo ci porta direttamente agli **errori che l'allenatore deve evitare**. Il punto cruciale è non sostituirsi al giocatore.

Il **nostro ruolo** di allenatori, che è complesso e richiede un'enorme flessibilità. La nostra funzione non è monolitica; dobbiamo assumere contemporaneamente i ruoli di **Educatore/Formatore, Tecnico/Organizzatore e Leader**. La vera competenza sta nel sapersi muovere tra queste funzioni a seconda della situazione specifica. Questo si traduce, come mostrano gli schemi, nell'essere al contempo **Manager di un progetto** (definendo la filosofia e gli obiettivi), **Gestore di risorse umane** (valorizzando il gruppo e i singoli), **Istruttore specializzato** (conoscendo la materia e creando allenamenti) ed **Esperto in pubbliche relazioni** (gestendo comunicazione e conflitti).

Per riuscire a padroneggiare questi diversi «cappelli», le sole competenze calcistiche non sono sufficienti. È necessario possedere—o sviluppare—specifiche **caratteristiche personali**. Oltre all'impegno e all'atteggiamento positivo, sono fondamentali l'**empatia**, l'onestà, le **competenze comunicative** e uno spirito collaborativo. Ci si chiede di essere figure aperte all'apprendimento, disposte ad aggiornarsi (anche su tecniche straniere) e flessibili nell'affrontare le sfide.

Queste caratteristiche personali sono l'antidoto agli **errori** che abbiamo analizzato in precedenza. Se un allenatore non sviluppa empatia, non riuscirà a «vedere il mondo come i suoi giocatori». Se si concentra troppo sul ruolo di «istruttore» e fa continue correzioni, impedirà all'atleta di sviluppare l'autoregolazione e il *problem solving* – *Si diventa un controllore, non un formatore*. Il nostro ruolo, quindi, è un equilibrio dinamico tra leadership, istruzione e, soprattutto, formazione umana.

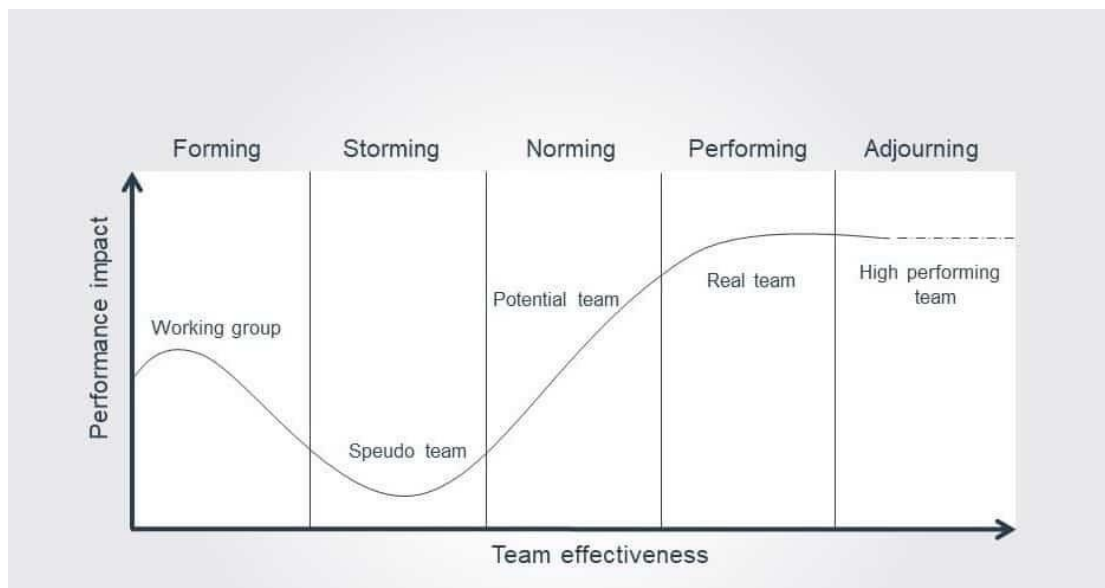
Squadra VS Gruppo

La squadra ha un obiettivo comune, che spesso si cerca di raggiungere con modi e metodi condivisi dai componenti. *Si vince e si perde tutti*.

Abbiamo i quattro pilastri fondamentali per l'analisi di una squadra: la **comprensione** di cosa sia un team, le dinamiche di **coesione** e **team working**, la distinzione tra **ruoli formali e informali**, e la centralità della **figura dell'allenatore**. Ogni squadra deve inevitabilmente attraversare specifiche fasi di crescita per poter lavorare efficacemente insieme e raggiungere risultati di alta qualità.

Il gruppo, invece, può avere obiettivo comune, ma ogni componente *lo cerca di raggiungere con metodi e modi diversi e personali*. Non c'è risultato condiviso. Es. la classe di corso è un gruppo, con obiettivo comune di prendere la licenza. Il risultato del singolo non è condiviso dagli altri. Le cinque fasi: *Forming, Storming, Norming, Performing e infine Adjourning*. La prestazione non è lineare. Inizia decentemente nel «working group», crolla drasticamente nello «pseudo

team» (Storming), per poi salire vertiginosamente verso il «real team» (Performing) solo se le fasi vengono gestite correttamente.



La prima fase, **Forming**, è l'incontro iniziale. È un momento di conoscenza, dove si condividono esperienze e si formano le prime impressioni sugli obiettivi e sui ruoli; è una fase che si ripresenta anche quando un nuovo giocatore entra in un gruppo consolidato. Segue immediatamente la fase più critica per noi allenatori: lo **Storming**. Questa fase è **inevitabile**. È qui che i membri si sfidano per lo status e emergono conflitti su «come» fare le cose. Il nostro ruolo qui è cruciale: dobbiamo guidare la squadra affinché impari a *risolvere i problemi insieme*, stabilendo ruoli e responsabilità chiare per iniziare a funzionare come una vera squadra.

Se lo Storming è gestito bene, si entra nel **Norming**. Qui la squadra diventa un «potential team» e le prestazioni migliorano. Gli obiettivi individuali lasciano spazio a quelli collettivi; i giocatori iniziano a fidarsi l'uno dell'altro e a vedere il valore nelle differenze dei compagni. Si concordano regole interne su come comunicare e lavorare. Gli indicatori di questa fase sana sono chiari—maggiore comunicazione, impegno verso gli obiettivi comuni e supporto reciproco—e si contrappongono ai segnali negativi di un gruppo bloccato, come la mancanza di responsabilità e il lavoro «in solitaria». Questo porta al **Performing**, dove il gruppo è un «real team», funziona a un livello elevato, è fortemente motivato e la prestazione è misurabile sia dal morale che dai risultati sul campo.

Infine, l'**Adjourning**. È la fase finale, lo scioglimento a fine stagione. Per le squadre che hanno raggiunto un alto livello di performance, diventando quasi un «singolo organismo», questo momento può portare tristezza, ma è un'opportunità fondamentale per analizzare i risultati raggiunti e pianificare come migliorare in futuro.



Molti allenatori si fermano al «gruppo», ma il nostro obiettivo è costruire una «squadra». Per effettuare questa transizione, lo schema «TEAM» è la nostra cassetta degli attrezzi. Non si diventa squadra per caso. Servono sei elementi che noi dovete curare attivamente: un **Obiettivo Collettivo** chiaro e condiviso; un'**Identità Comune** forte (i valori, la maglia); **Ruoli** definiti (non solo tecnici, ma anche relazionali); **Regole Esplicitate** (come ci si comporta, le norme dello spogliatoio); una **Coesione di Lavoro** (la volontà di faticare insieme); e una **Comunicazione Finalizzata** all'obiettivo. L'ultima slide riassume perfettamente il modulo. Per capire «Il Gruppo», dovete padroneggiare cosa sia un team (come appena visto), come gestire i ruoli formali e informali, come costruire la coesione, e quale sia il nostro **Ruolo di Allenatore** nel governare questi processi. Questo si collega direttamente al nostro essere «Manager» e «Gestore di risorse umane» e al supporto che ci offre lo psicologo nel gestire le dinamiche di gruppo.

Il legante di tutto questo processo è la **coesione**, che si divide in due tipologie: quella «sociale», legata al soddisfacimento dei bisogni relazionali, e quella «verso il compito», focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi. Secondo il modello GEQ di Carron, la coesione si misura analizzando sia l'attrazione del singolo verso il gruppo (quanto piace stare insieme e lavorare insieme), sia l'integrazione del gruppo come un tutto unico nel perseguire il compito e nel socializzare. Il processo di *Team Working* richiede quindi coinvolgimento attivo, condivisione delle idee, adattabilità e capacità di ascolto.

Ruoli

I formali sono riconoscibili, mentre gli informali sono sottintesi. Si concentrano su due pilastri: i **Ruoli** e la **Coesione**. La distinzione fondamentale è tra **Ruoli Formali** (l'allenatore, il portiere, il difensore), che sono chiari e decisi, e **Ruoli Informali**. Questi ultimi sono i più critici e difficili da gestire per noi: sono nascosti, non dichiarati (il leader carismatico, il «contro-leader», il gregario, il motivatore). È essenziale capire che la fase di **Storming**, quel

conflitto inevitabile per lo *status* e le idee, nasce proprio dalla lotta per la definizione di questi ruoli informali.

All'interno della squadra, ogni individuo naviga tra due tipi di ruoli: quelli «formali», chiari e decisi dall'organizzazione (come il portiere o il capitano), e quelli «informali», spesso non dichiarati ma emergenti dalle dinamiche di gruppo, come il leader emotivo, il gregario o il contro-leader.

Obiettivi

Comunicare è fondamentale per raggiungere gli obiettivi. Ricordiamo il gioco della catena da sciogliere. Obiettivi possono essere a breve, medio e lungo termine. Possono anche essere a livello tecnico e tattico. Posso poi definire dei micro-obiettivi. Gli obiettivi a lungo termine possono essere poi composti da obiettivi a breve e medio termine.

Naturalmente, questo lavoro di team non può esistere senza una direzione chiara. Qui entrano in gioco gli **Obiettivi**. È nostro compito definirli non solo nel lungo termine (Dreams Goal), ma scomporli in obiettivi di risultato (Outcome), di prestazione (Performance) e, soprattutto, di **processo** (Process Goal), che sono gli unici su cui avete il controllo diretto. Per essere efficaci e motivanti, tutti questi obiettivi devono seguire il metodo **SMART**: devono essere Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici e definiti nel Tempo.

Smart

L'acronimo SMART per gli obiettivi è molto importante. **Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici** e basati sul **Tempo**. Pochi obiettivi, legati tra loro. Sarà più facile seguirli e magari raggiungerli.

Clima Motivazionale. Questo clima è l'ambiente emotivo e relazionale che noi, insieme agli altri protagonisti (atleti, famiglie), create. Il nostro è un **ruolo fondamentale** nel determinarlo, influenzando direttamente la motivazione dell'atleta a continuare o a impegnarsi per gli obiettivi. Questo non è un aspetto secondario: lo schema del «Ruolo dell'allenatore» lo mette come primo elemento del ciclo (Clima, Qualità, Relazione, Divertimento, Competitività). I pilastri FIGC SGS confermano questa priorità, indicando «Clima sereno», «Giocatore protagonista», «Orientarsi al compito» e «Appassionare allo sport» come fondamenta del nostro lavoro.

L'approccio pratico per creare questo clima positivo con i giovani è identificato nel «**COACH AUTONOMY SUPPORT**». Questa è la strategia più efficace per stimolare la motivazione intrinseca. Significa, in concreto, allenare prendendo il punto di vista dei giocatori, riconoscendo e sostenendo le loro emozioni, fornendo loro informazioni pertinenti e, soprattutto, offrendo **possibilità di scelta**. L'obiettivo è **minimizzare la pressione e le richieste**, spostando il focus dal controllo all'autonomia.

Questo metodo è l'antidoto perfetto agli errori che abbiamo analizzato in precedenza. Laddove l'errore è «non sviluppare empatia», il Coach Autonomy Support ci impone di «prendere il punto di vista dei giocatori». Laddove l'errore è «fare continue correzioni» impedendo l'autoregolazione, questo approccio ci spinge a «minimizzare la pressione» e «dare spazio alla sperimentazione e al problem solving». È così che incarnate pienamente il ruolo di **Educatore/Formatore e Gestore di risorse umane**, costruendo un clima sereno e funzionale.

L'altro pilastro è la **Coesione**. Non è un concetto unico. Si divide in due assi fondamentali: la **Coesione verso il Compito** (l'unità del gruppo per raggiungere l'obiettivo tecnico) e la **Coesione verso il Sociale** (il piacere dei membri di stare insieme). Per vincere, servono entrambe. Il modello di Carron (GEQ) ci dà un metodo per misurarla, analizzando sia l'attrazione *individuale* verso il gruppo (sia per il compito che per il sociale) sia l'*integrazione* del gruppo nel suo complesso (sempre per compito e sociale). Questa coesione non nasce dal caso, ma si costruisce attivamente attraverso i processi di **Team Working**, come la comunicazione, l'ascolto, l'impegno e il *problem solving*, tutti elementi gestiti all'interno di un «Modello a Diamante» che bilancia leader, membri, struttura e processi.

Comunicazione

In campo la comunicazione ha problematiche: ritmo partita, tifosi, lontananza dal compagno, espulsione, emozioni e la LINGUA. Per la lingua si intendono anche i vocaboli usati che potrebbero non essere condivisi o compresi.

Discussione su differenza gruppo corso e gruppo in azienda.

Il percorso inizia analizzando l'evoluzione del concetto di comunicazione: si è passati dal modello matematico lineare di Shannon e Weaver, focalizzato sul semplice trasferimento di informazioni soggetto a disturbi, a una visione più complessa che integra la componente verbale, paraverbale e non verbale, ponendo l'accento sul feedback e sulla costruzione della relazione. In questo contesto, l'assertività emerge come competenza cruciale, definita come la capacità di esprimere idee e sentimenti in modo onesto e diretto, rispettando i diritti propri e altrui; sentirsi compresi e approvati, infatti, rafforza l'auto-percezione dell'individuo. Le dinamiche interpersonali sono regolate dai 5 assiomi della comunicazione, i quali stabiliscono che è impossibile non comunicare, che ogni scambio ha un aspetto di contenuto e uno di relazione, e che le interazioni possono essere simmetriche o complementari a seconda della punteggiatura degli eventi.

Un elemento centrale è l'**assertività**, definita come la capacità di esprimere idee e sentimenti in modo aperto, onesto e diretto, rispettando i diritti propri e altrui. Questo stile comunicativo rafforza l'auto-percezione dell'interlocutore, che si sente compreso, approvato e oggetto di interesse genuino. È fondamentale operare in coerenza tra linguaggio, tono e corpo, utilizzando l'«io» invece del «tu» per non ferire l'altro.

Assiomi della comunicazione

Approfondendo i canali comunicativi, è fondamentale comprendere la dispersione del messaggio: di ciò che si ha intenzione di dire (100%), l'interlocutore arriva a ritenere solo il 10%, a causa di una progressiva perdita tra ciò che viene detto, sentito e capito. Lo stile dell'allenatore influenza direttamente la neurofisiologia dell'atleta: uno stile autoritario attiva il sistema istintivo bloccando l'apprendimento, mentre una comunicazione corretta stimola il lobo prefrontale, favorendo il controllo emotivo, la pianificazione e l'empatia. L'empatia stessa è definita come l'intersezione tra ascolto attivo e autoregolazione delle emozioni. A supporto del verbale interviene il comportamento non verbale che, secondo Ekman, si divide in segnali vocali, espressioni del volto, aspetto esteriore, comportamento spaziale (prossemica) e cinestetico (gesti e azioni del corpo).

Le regole del gioco sono dettate dai 5 assiomi della comunicazione, i quali stabiliscono che è impossibile non comunicare e che ogni scambio possiede un livello di contenuto e uno di relazione. Inoltre, la natura della relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze comunicative, gli scambi possono essere simmetrici o complementari, e la comunicazione si divide in numerica (le parole) e analogica (le immagini e i segni).

I canali comunicativi

Analizzando i canali (verbale, paraverbale e non verbale), emerge il problema della dispersione del messaggio: partendo dal 100% di ciò che si ha intenzione di dire, l'interlocutore arriva a «ritenere» solo il 10%, a causa di una progressiva perdita tra ciò che viene detto, sentito e capito.

Lo stile comunicativo dell'allenatore ha un impatto diretto sulla neurofisiologia dell'atleta. Uno stile autoritario attiva il sistema istintivo o emotivo, inibendo l'apprendimento; al contrario, una comunicazione corretta stimola il lobo pre-frontale (area riflessiva), favorendo il controllo degli impulsi emotivi, la pianificazione a lungo termine, l'empatia e la spinta altruistica.

La comunicazione efficace si fonda sull'empatia, che nasce dall'intersezione tra ascolto attivo e autoregolazione delle emozioni. Essere empatici significa «mettersi nei panni dell'altro», calandosi nella sua realtà per comprenderne pensieri e pathos.

A supporto del verbale interviene il comportamento non verbale che, secondo Ekman, si articola in cinque categorie: segnali vocali, espressioni del volto, aspetto esteriore, comportamento spaziale e cinestetico. Il comportamento spaziale riguarda l'uso dello spazio relazionale (prossemica), mentre quello cinestetico comprende gesti e azioni del corpo (busto, gambe, volto) che veicolano emozioni, accettazione o rifiuto, interesse e comprensione.

Stili di comportamento

Sul piano relazionale, si distinguono tre stili di comportamento: passivo (evita il conflitto, subisce), aggressivo (intimorisce, attacca) e assertivo (coopera, descrive i fatti, rispetta sé e gli altri). L'obiettivo dell'allenatore deve essere l'assertività, evitando errori come l'incoerenza tra verbale e non verbale o la mancanza di controllo del contesto. È essenziale adattare lo stile alle esigenze dei giocatori e scegliere il canale comunicativo più idoneo.

L'allenatore esercita la sua influenza attraverso diverse forme di potere: di orientamento (guida), d'esempio (modello di comportamento), di competenza, di giudizio (valutazione), di ricompensa e di deprivazione.

Sul piano comportamentale, l'allenatore deve distinguere e gestire tre stili: il passivo, che evita il conflitto e subisce; l'aggressivo, che mira a vincere tramite intimidazione e prevaricazione; e l'assertivo, che cerca la cooperazione basandosi sui fatti e sul rispetto reciproco. Per essere efficaci bisogna evitare incoerenze tra verbale e non verbale e adattare lo stile alle esigenze dei giocatori. L'allenatore esercita la sua influenza attraverso diverse forme di potere: di orientamento, d'esempio, di competenza, di giudizio, di ricompensa e di deprivazione, ognuno dei quali ha un impatto specifico sulla motivazione del giocatore.

Leadership

Il motivare parte dal saper gestire gli obiettivi, che possono essere a breve, medio o lungo termine. Inoltre è necessario comprendere la natura degli obiettivi, che possono essere di risultato oppure di performance.

! Noi come allenatori lavoriamo sulle relazioni, nella società ce ne sono di diversi tipi

Il cambiamento parte da noi, il leader è colui che riesce ad **influenzare** gli altri con il proprio comportamento. Come allenatori dobbiamo allenare prima la persona e POI il giocatore.

Essere autorevoli ci può aiutare in molte situazioni, ad esempio a gestire lo spogliatoio, ma anche a gestire l'arbitro.

In ogni momento vanno considerate tutte le variabili: staff, giocatori, genitori etc...

L'allenatore deve correggere la tecnica. Quindi come posso migliorare l'apprendimento? Posso creare esercizi per incuriosire i giocatori (funziona di più con i ragazzi), gli adulti dovrebbero già sapere i fondamenti e quindi devo puntare su tecnica e tattica.

La motivazione parte da noi, non arriva da fuori.

Il modulo si conclude legando la comunicazione alla leadership, intesa come l'arte di condurre e influenzare il gruppo verso obiettivi condivisi, un ruolo che richiede competenze tattiche, psicologiche e pedagogiche, come evidenziato da Ferguson e Mourinho. Tra i vari stili di leadership (direttivo, autorevole, affiliativo, ecc.), Julio Velasco individua 5 pilastri fondamentali: essere se stessi, essere autorevoli tramite la competenza, essere giusti, combinare richieste con aiuti e creare senso di appartenenza. Infine, il modello multidimensionale di Chelladurai spiega che la prestazione e la soddisfazione dipendono dalla congruenza tra il comportamento richiesto dalla situazione, quello effettivo del leader e quello preferito dagli atleti, declinandosi in azioni di istruzione, supporto sociale, feedback positivi e decisionalità democratica o autocratica.

Tutto ciò confluisce nella Leadership, intesa come processo di influenzamento per creare consenso e facilitare gli sforzi collettivi verso obiettivi condivisi. Come sottolineano Ferguson e Mourinho, l'allenatore è un insegnante che forma non solo competenze tecniche ma anche mentalità e persone, dovendo agire come tattico, motivatore e psicologo.

Julio Velasco individua 5 pilastri per il leader: essere se stessi (autenticità), essere autorevoli tramite la competenza (sapere ciò che si insegna), essere giusti ed esigenti con tutti, combinare le richieste con l'aiuto e, infine, creare senso di appartenenza e affettività senza eccedere nella confidenza.

Infine, il Modello Multidimensionale di Chelladurai spiega che la prestazione e la soddisfazione del team dipendono dalla congruenza tra tre tipi di comportamento: quello richiesto dalla situazione, quello effettivo del leader e quello preferito dai membri. Questi comportamenti si declinano nella «Leadership Scale of Sport» in azioni di allenamento e istruzione, comportamento democratico o autocratico, supporto sociale e feedback positivi.

Apprendimento

L'apprendimento non è un concetto astratto, ma un processo fisiologico concreto attraverso il quale acquisiamo o modifichiamo comportamenti. Si fonda sull'interazione tra il sistema

proprio-cettivo e quello somato-sensoriale e dipende dalla plasticità neuronale: i neuroni, infatti, cambiano la loro struttura e le loro connessioni in risposta agli stimoli ambientali, ridisegnando i circuiti del sistema nervoso centrale.

Esistono diverse tipologie di apprendimento che un allenatore deve conoscere per variare la didattica: secondo Schmidt e Wrisberg (2018), possiamo apprendere per condizionamento, imitazione, prove ed errori, o attraverso processi più complessi come il problem solving, l'intuizione, il cooperative learning e l'apprendimento prettamente motorio.

Autoefficacia

Alla base di ogni processo di apprendimento efficace vi è il concetto di **autoefficacia** (*Self-Efficacy*). Come evidenziato dalla scala di valutazione di Sibilis, Schwarzer e Jerusalem, la fiducia che un individuo ripone nella propria capacità di gestire situazioni, seguire piani di azione e persistere nelle difficoltà è determinante per il successo, sia in ambito salutistico che sportivo.

L'atleta completo è l'intersezione di tre macro-aree: abilità fisiche, tecniche e mentali. Tra le *mental skills* fondamentali troviamo la motivazione, la gestione dell'arousal (attivazione), il controllo emotivo (*feeling*), il focus attentivo, la resilienza, il *locus of control* (attribuzione di responsabilità) e la capacità di gestire l'imprevisto trasformandolo in opportunità.

Un allenatore ricerca nei suoi giocatori un mix specifico di queste qualità. Oltre all'apprendimento e all'applicazione tecnica, sono cruciali la capacità di prendere decisioni (sia istintive che pianificate), la generosità e lo spirito di sacrificio, la gestione della pressione e dell'inerzia della gara, la leadership e un carattere forte capace di mantenere una motivazione persistente.

Abilità mentali

Le abilità mentali si scompongono in cinque elementi chiave che influenzano la prestazione: l'attenzione, l'arousal, le emozioni, i pensieri e le immagini mentali. Ognuno di questi fattori deve essere allenato affinché l'atleta possa esprimere il massimo potenziale.

Nel calcio, queste abilità mentali si traducono in cinque specifiche velocità cognitive: la velocità percettiva (cogliere rapidamente le informazioni), la velocità di anticipazione (intuire le azioni altrui), la velocità di reazione (rispondere cognitivamente agli stimoli), la velocità di decisione (scegliere cosa fare e quando) e infine la velocità d'intervento (l'azione pratica). Non basta correre veloce, bisogna pensare veloce.

Tutto questo richiede che l'allenatore si ponga delle domande introspettive sulla propria identità e sui propri obiettivi: capire «chi sono», «cosa mi motiva» e «quali sono i miei punti di forza e aree di crescita» è fondamentale per essere un modello credibile e consapevole per la squadra.

Un concetto centrale è l'*Arousal*, ovvero il livello di attivazione psicofisiologica dell'organismo. Durante la gara, l'atleta è bombardato da stimoli; un livello di arousal corretto gli permette di selezionare solo quelli rilevanti (fisici, tecnici, tattici) ignorando il «rumore» di fondo, garantendo così una risposta performante adeguata alla situazione.

Motivazione

Il motore di tutto è la **motivazione**, definita come un insieme di esperienze soggettive che spiega l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento verso uno scopo. Essa si regge su tre pilastri: la *Direzione* (la scelta dell'obiettivo), l'*Intensità* (lo sforzo profuso) e la *Persistenza* (la continuità nonostante le difficoltà).

È essenziale distinguere la natura della motivazione. Quella *Intrinseca* nasce da dentro: l'atleta agisce per divertimento, per la soddisfazione di migliorare e per il piacere dell'attività stessa. Quella *Estrinseca* dipende da rinforzi esterni: l'atleta agisce per ottenere ricompense, evitare punizioni, o per dimostrare il proprio valore agli altri (genitori, pubblico, allenatore).

Piramide della prestazione

La preparazione mentale può essere strutturata come una piramide a tre livelli. Al *Livello 1 (Base)* troviamo le abilità necessarie quotidianamente per il lungo termine: atteggiamento positivo, obiettivi realistici, auto-motivazione e *people skills*. Queste costituiscono le fondamenta solide su cui costruire la carriera dell'atleta.

Al *Livello 2 (Preparatorio)* ci sono le abilità da usare immediatamente prima della prestazione o di un gesto tecnico specifico: parliamo del *Mental Imagery* (visualizzazione) e del *Self-Talk* (dialogo interno), strumenti essenziali per settare la mente prima dell'azione.

Al *Livello 3 (Prestazione)* troviamo le abilità da gestire *durante* la gara: la concentrazione, la gestione delle emozioni e la gestione dell'ansia. Il controllo di questi fattori in tempo reale determina la qualità della performance sotto stress.

Infine, l'allenatore deve guardarsi da due bias cognitivi pericolosi. L'*Effetto Alone* (Thorndike) porta a giudicare un atleta generalizzando una singola caratteristica (positiva o negativa) a tutta la sua persona, influenzati dalla prima impressione. L'*Effetto Pigmalione* è invece una profezia che si autoavvera: se l'allenatore crede, anche inconsciamente, che un atleta sia poco dotato, lo tratterà in modo diverso, portando l'atleta a interiorizzare quel giudizio e a confermare, con scarse prestazioni, l'idea errata iniziale.

La relazione

Noi come allenatori dobbiamo tenere in ordine uno spogliatoio di adulti. La relazione nasce dalla fiducia e va nutrita ogni giorno. Noi dobbiamo usare la nostra esperienza e condividerla, così facendo creeremo rapporto con tutti i giocatori.

Più condividiamo con i nostri giocatori e più loro condivideranno con noi, il che ci permetterà di conoscerli meglio. La classifica del campionato va in secondo piano, i risultati arriveranno.

Ricordiamoci sempre però del rispetto. Non è una relazione tra pari, allenatore è diverso da giocatore.

Il percorso inizia con una potente metafora: l'allenatore deve agire come un «**cardiologo**», capace di entrare nel cuore del giocatore affinché il messaggio tecnico arrivi a destinazione. Il calcio, infatti, non è solo tattica ma un contesto relazionale dove la prestazione dipende dalla qualità delle interazioni e della socializzazione tra i membri del team, sia in campo che nello spogliatoio.

Per rendere efficace questo scambio, l'allenatore ha il compito di creare contesti facilitanti che promuovano lo scambio di informazioni. Questo ambiente si costruisce attraverso una

filosofia di gioco chiara, lo sviluppo di un forte «senso del noi», un sistema di valori condiviso e un clima caratterizzato da apertura, positività e sostegno motivazionale.

La relazione tra allenatore e atleta è un processo bidirezionale che richiede impegno da entrambe le parti: se il tecnico deve soddisfare le necessità dei giocatori, questi ultimi devono mettere le proprie qualità al servizio del contesto. L'obiettivo finale, come suggerito da Guardiola, è far sentire i giocatori amati per convincerli della bontà delle proprie idee, creando un legame profondo.

Pilastri relazione

Analizzando le componenti emotive della relazione, emergono tre pilastri fondamentali: la *vicinanza*, intesa come interesse genuino verso la vita dell'atleta (famiglia, studio, lavoro); la *complicità*, quella «chimica» che favorisce il coinvolgimento; e il *rispetto*, che significa riconoscere la dignità altrui mantenendo però chiara la distinzione dei ruoli.

Sul piano cognitivo, la relazione si fonda sulla *fiducia*, costruita nel tempo attraverso integrità e coerenza, e sulla definizione di *confini* chiari: pur essendo una relazione asimmetrica (per via del ruolo di autorità), non bisogna abusare del potere ma cercare un equilibrio tra vicinanza e autorevolezza. La *condivisione* è il terzo elemento chiave per orientare gli sforzi verso obiettivi comuni.

Skills dell'allenatore

Le abilità comunicative richieste all'allenatore («Skills») includono la capacità di essere chiari e coerenti, evitando messaggi contraddittori che generano frustrazione. È fondamentale parlare in prima persona, esponendosi «faccia a faccia», essere specifici nei dettagli ed esprimere i propri sentimenti: mostrare umanità (come paura o incertezza) non è debolezza, ma fortifica il legame con il gruppo.

Proseguendo con le competenze relazionali, è vitale elaborare un solo aspetto alla volta per non sovrapporre problematiche e correggere l'errore nel momento in cui avviene (*hic et nunc*). L'allenatore deve porsi come un alleato che offre appoggio e sostegno sincero, garantendo sempre una coerenza tra il messaggio verbale e il comportamento non verbale (es. non si può urlare «calma» agitatamente).

A livello pratico, per una comunicazione efficace si consiglia di definire chiaramente l'oggetto del discorso, mantenere un filo conduttore logico, riassumere i concetti chiave in poche parole e avvalersi di strumenti audio-visivi, evitando sempre di fornire un eccesso di informazioni che potrebbe confondere l'atleta.

Anche la logistica e la prossemica sono determinanti: l'allenatore deve trovare una posizione che permetta a tutti di ascoltare e vedere, equilibrando le distanze (preferendo quella sociale). Le correzioni devono avvenire guardando tutti, mentre la gestione degli spazi di allenamento va coordinata efficacemente con gli assistenti per mantenere il controllo del gruppo.

La gara

Spostando l'attenzione sul contesto specifico della gara, il «Piano Partita» richiede un'analisi lucida delle risorse e delle strategie. È un lavoro mentale che serve a individuare i fattori chiave (punti di forza e difficoltà) e a immaginare possibili soluzioni, accettando però che nel calcio esiste sempre una componente di imprevedibilità.

La gestione operativa della gara inizia con il discorso pre-partita, che non deve superare gli 8 minuti. In questo frangente si richiamano i concetti allenati, si danno informazioni tattiche specifiche ruolo per ruolo e si lavora sull'autoefficacia, condividendo soluzioni a difficoltà ipotetiche basandosi su successi passati.

Durante l'intervallo, la gestione del tempo è cruciale: dopo aver lasciato spazio ai bisogni fisiologici e a un momento di silenzio, l'allenatore riordina le idee. La partecipazione dei giocatori è benvenuta solo se costruttiva; l'obiettivo dell'intervento è mantenere alta la motivazione e il controllo emotivo, evitando critiche negative dirette.

Se il primo tempo si conclude con un risultato favorevole, la sfida psicologica è prevenire cali di tensione o eccessi di sicurezza. Bisogna ricordare che gli avversari reagiranno emotivamente e tatticamente, focalizzando l'attenzione su comportamenti migliorabili e, se necessario, elaborando nuove strategie.

In caso di risultato sfavorevole, invece, la strategia comunicativa deve puntare a ricostruire la fiducia. È utile ricordare agli atleti le rimonte passate (autoefficacia), sottolineare i punti di forza della squadra, rinforzare i comportamenti positivi dei singoli ed elaborare nuove strategie per ribaltare l'inerzia della gara.