

LAUREA MAGISTRALE *Honoris causa* in  
SCIENZE DELLO SPORT  
27 SETTEMBRE 2021

Roberto Mancini  
Lectio Magistralis:

“Leadership, coesione, spirito di gruppo, clima  
relazionale: come costruire un team vincente nello  
sport”

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO

Magnifico Rettore,

nel ringraziarLa per l'onore che oggi ricevo da questa antica e prestigiosa Università - nata più di cinquecento anni fa - voglio esprimere il mio legittimo orgoglio perché con questo mio riconoscimento viene affermato il valore che lo Sport riveste sul piano culturale e sociale, nella vita di molte persone e in particolare nei riguardi delle giovani generazioni, che popolano in gran numero questa splendida Città, Patrimonio dell'Unesco.

Il tema che oggi con voi vorrei affrontare riguarda la Leadership, la coesione, lo spirito di gruppo e il clima relazionale per costruire un team vincente nello sport.

Si tratta, in sintesi, di un processo finalizzato a guidare, dirigere individui o gruppi per raggiungere gli obiettivi prefissati muovendosi in una direzione comune.

E lo sport - da sempre - presenta un campo ideale per lo studio e lo sviluppo di questi principi.

Il gioco del calcio, in particolare, è una disciplina che presenta, per motivi tecnici, ambientali, culturali, sociali, una particolare complessità. Una squadra di calcio rappresenta un ottimo campo di studio e di applicazione dei principi e delle tecniche essenziali per la formazione e la gestione di un gruppo di lavoro, perché l'allenatore, con la sua leadership, influenza le prestazioni e il successo di tutta l'équipe attraverso comportamenti specifici quali formazione e istruzione, approccio autocratico e democratico, supporto sociale e feedback positivo.

Il ruolo che oggi il coach viene chiamato a svolgere è sicuramente frutto di un processo molto complesso. Nella maggior parte dei contesti, egli deve realizzare tutta una serie di compiti che prevedono: la pianificazione e l'applicazione delle strategie di gioco, la messa in atto delle varie attività organizzative e la supervisione dell'operato degli atleti. Certo deve possedere l'autorità per guidare un gruppo di atleti, ma solo questa caratteristica non fa di lui necessariamente un leader: ha bisogno anche di guadagnarsi il rispetto e la stima della squadra, che si acquisiscono dimostrando ulteriori conoscenze e capacità, e

guadagnando credibilità attraverso il lavoro e un forte impegno verso i propri colori. Queste sono le sole capacità che rientrano nel concetto di *leadership*.

E qui possiamo già arrivare a semplificare alcuni concetti-chiave, dettati dall'attualità degli ultimi Campionati Europei di Calcio della Nazionale italiana, i quali ci offrono la possibilità di entrare nei meccanismi che hanno permesso di costruire un gruppo eccezionale e vincente.

Mi soffermerò anche su alcune decisioni e sulle modalità con cui poi la cosiddetta leadership si concretizza: si pensi - per un istante - ai momenti che hanno preceduto la scelta dei rigoristi della Finale Italia-Inghilterra dell'11 settembre 2021, per poi affermare con sicurezza che una leadership di successo è frutto essenzialmente dell'arte e della scienza del **processo decisionale**.

Per quanto concerne il concetto di **gruppo**, inteso come insieme di calciatori, ma anche come Staff tecnico e di lavoro che opera attorno e per gli atleti, esso rappresenta la struttura fondamentale di una squadra di calcio.

Ogni componente dei vari gruppi di lavoro percepisce la responsabilità della convocazione e pertanto è in grado di offrire al massimo la sua disponibilità al lavoro e all'impegno che sono necessari.

La Nazionale, per natura, si raduna solo periodicamente, quindi quel legame che tiene unite tutte le componenti umane e tecniche che ne fanno parte va nutrito, per quanto è possibile, con emozioni e valori, che sono il prodotto della visione dell'allenatore e dell'obiettivo comune.

Partiamo dal presupposto come non ci sia un unico modo per guidare un gruppo e ciò che funziona per uno potrebbe non funzionare per un altro. Lo studio, il duro lavoro, il continuo aggiornamento e la costante

attenzione nei confronti degli altri membri del gruppo, possono favorire, nella comprensione degli obiettivi, gli allenatori, i quali disporranno degli strumenti migliori che aiuteranno gli atleti a raggiungere gli obiettivi prefissati. Ma è importante comprendere i meccanismi che attraverso la leadership aiutano gli atleti in questo processo di sviluppo individuale e di gruppo.

Noi non possiamo prescindere dal concetto che oggi il Calcio annovera atleti di differenti provenienze e culture, i quali sono affiancati - in una realtà fortemente globalizzata - da una folta compagnia di professionisti e specialisti del settore sportivo, medico, organizzativo e logistico.

Questa eterogeneità di scambi e di interazioni necessita di una guida capace di indirizzare gli sforzi verso l'obiettivo sportivo, e di una supervisione in grado di controllare i progressi e le interruzioni dei processi di crescita.

La figura dell'allenatore, oggi più che mai, svolge un compito che potremmo definire di **team leader**.

Per quanto concerne la leadership nel calcio, è ormai assodato che la grande popolarità del calcio è fonte di aspettative enormi nell'immaginario collettivo, e dunque tutti i membri del team debbono necessariamente riconoscerne e legittimarne capacità ed autorevolezza. E l'allenatore, per essere un buon leader, deve avere la capacità della visione e offrirla agli atleti, offrendo loro la prospettiva di un percorso quotidiano e la consapevolezza di poter trasformare quella visione in realtà. Ma per realizzare una visione, l'allenatore deve: **sviluppare e mantenere** un'efficace cultura di squadra, **creare** un clima che indirizzi al successo, **ideare** una mentalità vincente, **coltivare** la dedizione e l'orgoglio di ogni individuo verso il gruppo, **costruire** lo spirito di squadra. Tutto ciò rende un leader **efficace**.

**Ma leader "si nasce" o "si diventa"?** È una domanda a cui da tempo gli psicologi tentano di dare risposte. Sin dall'inizio del XX secolo si pensava che la leadership fosse una qualità insita nella propria natura, che le persone fossero nate per essere leader o meno, una idea che aveva a che fare con la teoria del "big man", del grande leader che doveva possedere determinate e particolari caratteristiche che lo rendevano tale. Inoltre si considerava che un individuo, già leader in un settore professionale della vita sarebbe stato in grado di applicare le sue capacità anche in altre aree: un processo secondo cui era la stessa situazione a permettere ad individui comuni di diventare leader.

Nel nostro campo, si ritiene che un buon leader debba essere la persona giusta al momento giusto e nel posto giusto: è colui che fissa gli obiettivi con una visione di futuro, promuove valori, motiva gli atleti, affronta i problemi che sorgono nella squadra, risolve conflitti, e ben comunica. Insomma si può ipotizzare che il modello di leadership cosiddetto **multidimensionale** (che coinvolge leader, membri e contesto organizzativo non disallineati) risponda meglio alle esigenze dello Sport moderno.

La letteratura sul tema delinea tre differenti tipi di leader: **autocratico** (decide autonomamente senza il contributo degli altri membri), **democratico** (rende partecipe gli atleti delle tattiche e delle strategie di gioco), **permissivo** (non fornisce indicazioni per cui gli atleti non si assumono responsabilità). Ma la figura dell'allenatore di una squadra di calcio deve essere molto flessibile ed in grado di miscelare i tre comportamenti sopra citati, con l'idea di adattarsi a situazioni particolari.

Indubbiamente la leadership sarà **efficace** nel momento in cui gli atleti si comportano in accordo con le intenzioni dell'allenatore, trovando soddisfatte le proprie esigenze, proprio perché il rapporto allenatore-atleta è un'interazione unica che ha un impatto positivo sulle

prestazioni e persino sul benessere psicologico ed emotivo degli stessi giocatori.

Ma una componente fondamentale del coaching è il processo **decisionale**, che è il risultato di un processo di selezione di un'alternativa tra molte scelte per raggiungere un fine desiderato, sia in sede di programmazione della formazione, di scelte dei membri del team, di implementazione di varie strategie, pratica e programmi di tornei e altro. In effetti, ogni atto dell'allenatore nei confronti della squadra o degli atleti è un'azione che fa parte del processo decisionale, con un profondo impatto sulla squadra e sui membri: **una leadership di successo è frutto dell'arte e della scienza di un processo decisionale.**

Sebbene questa prospettiva sia generalmente compresa e condivisa, c'è un notevole dibattito sulla misura in cui l'allenatore dovrebbe consentire ai membri di partecipare al **processo decisionale**, che si compone di due aspetti: **uno cognitivo** (incentrato sulla razionalità della decisione, che significa selezionare i mezzi migliori per raggiungere un determinato fine) e **uno sociale** (riferito alla misura in cui i membri possono partecipare al processo decisionale). Naturalmente l'allenatore deve essere consapevole dei benefici inerenti alla partecipazione dei membri al processo decisionale. In primo luogo, ci sono più informazioni e intuizioni in un gruppo che in un individuo, il che comporterebbe la generazione di alternative più significative e la successiva valutazione di esse. In secondo luogo, quando il problema viene spiegato e le soluzioni vengono discusse in un contesto di gruppo, i membri comprendono il problema e la logica alla base della scelta di una soluzione. In terzo luogo, i membri sentono che è una loro decisione e quel senso di proprietà li sprona ad agire in modo più efficace. E questo contribuisce alla crescita personale dei membri, ai loro sentimenti di autostima e fiducia in se stessi e allo sviluppo delle loro capacità di **problem solving**. L'allenatore deve comunque essere consapevole degli svantaggi del processo decisionale partecipativo,

che richiede molto tempo sia per la complessità dei problemi e dei fattori ad esso associati. Un secondo problema è che il gruppo potrebbe non essere efficace quanto il miglior individuo del gruppo nel risolvere problemi complessi, in cui è necessario tenere in prospettiva un certo numero di fattori. Un esempio di problema complesso nel calcio sarebbe quello di proporre una serie di scelte tattiche per ridurre la pericolosità degli avversari. Questo richiederebbe una conoscenza delle capacità dei calciatori avversari e delle possibilità dei propri calciatori; quindi una buona conoscenza dell'insieme. È più probabile che l'allenatore con tutte le informazioni pertinenti sia più bravo in questo compito rispetto a un singolo atleta.

Inoltre, il gruppo deve essere ben integrato e coeso prima di poter partecipare efficacemente alle decisioni. Va riconosciuto che ogni atleta è orientato verso se stesso e quindi andrebbe in competizione con i compagni di squadra. In questo scenario, è ipotizzabile che ci possano essere rivalità e conflitti interni, che potrebbero non essere di buon auspicio per il processo decisionale partecipativo.

Alcuni problemi richiederebbero un processo decisionale partecipativo, mentre altri potrebbero richiedere decisioni autocratiche.

### **1.7 Londra 11.07.21: Prima dei calci di rigore**

Prima o poi i momenti, quelli veramente complessi, arrivano. Me lo sono sempre detto, eppure di momenti difficili, dal punto di vista sportivo e professionale ne ho vissuti tanti. Da calciatore mi sono sempre caricato delle responsabilità della squadra, dei club nei quali ho avuto la fortuna, l'onore e il piacere di giocare a calcio. Ma quello l'ho sempre sentito un normale processo, un passo nella mia vita, qualcosa per il quale ero nato, come respirare o gioire dopo aver segnato un goal.

Da allenatore, le cose cambiano decisamente. Certo, quando ero calciatore, mi hanno spesso appellato con la definizione di allenatore in campo per i motivi appena elencati. Ma quando si sta in piedi dietro la linea laterale, le qualità che bisogna possedere per poter arrivare ad

ottenere ciò che si desidera, sono ben altre di quelle che avevo mostrato da calciatore. E con gli anni, di metri dietro quella linea ne ho percorsi tanti!

A Londra, quel giorno è stato spesso nuvoloso, prima del fischio d'inizio è piovuto molto, ma la pioggia è stata il disagio meno fastidioso della giornata. Alle 2 di mattina, siamo stati svegliati dal rumore dei petardi lanciati sotto le nostre finestre dagli inglesi, che ovviamente erano motivati a fare un'azione di disturbo durante la vigilia della nostra partita decisiva. Poi il traffico bestiale per arrivare qui allo stadio di Wembley, 45 minuti di bus prima della Finale degli Europei di Calcio 2020, la considero una roba da matti! La gara è stata durissima e i nostri ragazzi ci hanno portato fin qui: ore 23:30, quando l'arbitro fischia la fine dei tempi supplementari. L'Italia è uno a uno con l'Inghilterra. Le tribune di Wembley sono gremite al punto che la copertura sembra sorretta dai tifosi inglesi che cantano da oltre 200 minuti. Come mia consuetudine, chiamo i ragazzi attorno a me, un rituale che amiamo fare, ci viene spontaneo, il cerchio che formiamo ci protegge e ci dà coraggio. Io non mi metto al centro, altrimenti i ragazzi alle mie spalle non potrebbero vedermi in viso. Mi sistemo un po' piegato sulle gambe a formare il cerchio insieme ai calciatori. Ho già pensato a come affronterò questo momento. Anche se ormai ci conosciamo da 3 anni e i calciatori hanno imparato come faccio le scelte, ritengo che molti si aspettino che io dia la lista dei 5 rigoristi.

Io mi fido di tutti i 26 calciatori che fanno parte di questa spedizione, sono qui con noi, così come mi fido degli undici atleti che possono calciare i rigori necessari a regalarci la vittoria. Ho sempre mostrato loro la mia fiducia, li ho incoraggiati a fare scelte importanti, a pensare in grande. Quindi ora sarò coerente con quello che sono stato finora, questo è quello che i miei ragazzi si aspettano da me. Così, dopo averli guardati negli occhi e dopo averli convinti che avremmo vinto questa finale, ho domandato loro chi era disposto a calciare i rigori. La risposta

è stata sorprendente, molti hanno fatto un gesto affermativo facendosi avanti molto determinati.

Tra questi, anche qualcuno che non avrei mai pensato. Ecco, se avessi scelto soltanto io, se non avessi ascoltato i ragazzi, se avessi presentato una fredda lista di nomi, probabilmente avrei ottenuto lo stesso risultato del mio collega avversario, mettendo in difficoltà qualche giocatore che in quel momento non riusciva a sopportare la responsabilità.

Il risultato che abbiamo ottenuto lo conosciamo tutti: i ragazzi sono stati fantastici e io ne sono fiero!

Soffermiamoci ora sul concetto di **gruppo**, visto nell'ottica di una **crescita personale**. Diceva John Nash che per vincere occorre agire insieme. Sì, perché l'obiettivo degli sport di gruppo è quello di sostenere, favorire e incidere sulla crescita personale e collettiva di chi ne fa parte, intervenendo sulla qualità della vita del singolo e anche del gruppo di appartenenza.

Il gruppo, rispetto a questi obiettivi, incrementa la capacità dei suoi componenti di cogliere connessioni fra gioco ed emozione, tra affetti e storie personali, tra dimensioni interne (per esempio identità professionale, rapporto con il proprio lavoro e il proprio gruppo) e quelle prevalentemente esterne (per esempio rapporti con l'utenza, con la cultura organizzativa, con gli altri gruppi).

**Ma il gruppo è una realtà dinamica!** La moderna psicologia clinica e gruppo-analisi propone una rilettura e valorizzazione del gioco del calcio non più e solo come evento sportivo ma come fenomeno gruppale di socializzazione, aggregazione e crescita tanto al suo interno quanto all'esterno (tifoseria, pubblico da casa).

Da questo punto di vista è fondamentale il rapporto tra l'allenatore e l'organizzazione di appartenenza, tra l'allenatore e i calciatori che costituiscono la squadra, tra l'allenatore e la sua committenza.

Secondo questo modello l'obiettivo è quello di fornire ai giocatori le categorie, i modelli, le 'metodologie per interpretare e analizzare il

proprio ruolo all'interno della squadra in modo da migliorare le proprie caratteristiche non solo per un successo individuale quanto per un bene comune.

È solo dal 1950 in poi quando John Nash, dottorando a Princeton, rivoluzionò la teoria fino a quel momento imperante di Adam Smith secondo cui "il migliore risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa ciò che è meglio per sé".

John Nash attraverso la *Teoria delle dinamiche dominanti* rivoluziona il concetto di dinamica di gruppo affermando che: "il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo farà ciò che è meglio per sé e per il gruppo" (ricordate il film *A beautiful mind*, di Ron Howard, 2001?). Tale rivoluzione non riguardò solo il mondo politico, economico, sociale ma è ancora oggi applicabile a tutti gli ambiti che utilizzano il gruppo come strumento di lavoro.

Secondo queste teorie di riferimento l'obiettivo è lavorare "su" e "attraverso" i processi di gruppo per ottenere non solo un aumento delle competenze individuali, ma soprattutto la crescita di ogni membro del gruppo in base alle proprie caratteristiche e agli obiettivi organizzativi.

Il lavoro di tutti i componenti dello staff per raggiungere i risultati ottenuti è focalizzato sullo sviluppo degli individui a **relazionarsi** tra loro, sull'aumento della coesione attraverso scambi, trasmissioni di conoscenze e informazioni.

La squadra non è trattata quindi come un insieme di individui simili, ma piuttosto interdipendenti: citando Kurt Lewin possiamo dire che **il gruppo va trattato andando oltre i singoli** e guardando il gruppo e soprattutto il campo di gioco, lo stadio in questo caso, come un contesto dove gli individui (giocatori, staff, tifoseria) si amalgamano per creare qualcosa di più grande, una totalità con caratteristiche proprie. La staticità decreterebbe la fine del gruppo!

**Benefici del gruppo virtuoso.** La partecipazione ad un gruppo secondo questo approccio consente una maggiore consapevolezza dei propri

atteggiamenti emotivi e quindi della propria realtà individuale, dà a tutti la possibilità di conoscersi, di accrescere la propria sensibilità, di essere più tolleranti verso i propri compagni, si ha l'opportunità di imparare dagli altri con un'inevitabile ricaduta positiva sulle prestazioni in campo: è un'esperienza di apprendimento che li rende più sensibili e disponibili a comprendere se stessi e i loro rapporti con gli altri. L'obiettivo è appunto quello di riuscire ad ottenere una maggiore soddisfazione interazionale di ogni componente la squadra, affinché le prestazioni agonistiche non siano rivolte verso una direzione individuale ma orientate al successo dell'intero gruppo di appartenenza.

Il ruolo dell'allenatore, in questo modello, è anche quello di ascoltare e favorire la costruzione congiunta di finalità comuni.

Il gioco del calcio, per andare al di là del solo processo ludico e per trasformarsi in un evento, deve tenere conto di alcuni aspetti particolari come: l'importanza della sua ricaduta sociale, psicologica, culturale ed economica.

Pensando al momento storico che l'Italia come il resto del mondo sta attraversando a causa della Pandemia da Covid-19, e allo spartiacque che questo evento ha creato, si può affermare che la vittoria degli Europei di calcio, giocati nel 2021, della Nazionale italiana abbia favorito aggregazione, partecipazione, condivisione di emozioni di felicità in una popolazione devastata dagli eventi. L'allenatore e l'intera squadra sono, oggi più che mai, consapevoli della funzione sociale e psicologica che questa disciplina assolve.

**Coesione e relazioni.** Studi recenti hanno dimostrato come sia fondamentale - nella costruzione di una squadra rispetto a un gruppo - identificare componenti adeguati e giocatori più virtuosi e al tempo stesso maggiormente in linea con i valori che si vogliono infondere. Le squadre di maggior successo sono quelle che costruiscono una struttura solida scegliendo le persone ancor prima di stabilire la disciplina da adottare, il metodo, la tattica.

I team vincenti sono quelli che non si rifanno semplicemente al modello di "un genio al comando con mille aiutanti".

All'interno della coesione della squadra c'è altresì bisogno di una certa eterogeneità di personalità, di vedute, di risorse tecniche e non, affinché sia garantita la creatività e la possibilità di affrontare le sfide in maniere molteplici.

Per **coesione del gruppo** si intende un processo dinamico che si riflette nella tendenza di un team a restare unito nel perseguitamento di obiettivi strumentali e/o per la soddisfazione dei bisogni affettivi dei membri. Avere un'elevata coesione di gruppo è considerato importante e porterebbe a prestazioni migliori.

È anche vero che un'elevata coesione aumenta le prestazioni della squadra, mentre performance di successo aumentano la coesione. Nel gruppo esercitano una grande forza coesiva: l'obiettivo (il gruppo si fonde attorno al raggiungimento di un obiettivo comune); le relazioni sociali tra i membri (quanto bene i membri della squadra si piacciono l'un l'altro così come l'identità della squadra).

Nella sfera delle relazioni sociali rientra lo spirito di gruppo. **La creazione dello spirito di squadra è una delle sfide più importanti e difficili dello sport contemporaneo.**

Lo spirito di squadra è da un lato importante per l'efficienza e il successo del team e dall'altro è difficile da spiegare a causa della sua natura impervia. Lo spirito di squadra è particolarmente importante nel mezzo delle fasi di gioco sul campo, durante le quali la squadra si affida alla comunicazione attiva e dinamica tra i membri della squadra per affrontare le tante difficoltà.

La costruzione di un gruppo vincente è l'obiettivo che mi sono prefisso nel momento in cui ho preso in mano le redini della squadra azzurra. Sapete tutti che nella Nazionale tutti gli elementi che ne fanno parte (atleti e staff) si incontrano fisicamente solo durante i raduni, nei quali si lavora per preparare e giocare le gare internazionali. Quindi, i periodi di

attività insieme sono alternati a periodi di lontananza, durante i quali tutti i membri lavorano nei rispettivi club o nelle sedi deputate. Questa particolarità organizzativa e strutturale della Nazionale di calcio rappresenta una sostanziale differenza con ciò che usualmente avviene nelle squadre di club. Inoltre, i tempi di intervento sui calciatori, a disposizione dell'allenatore, sono molto ristretti in quanto il raduno è congestionato da impegni agonistici e non solo (interviste, conferenze, promozioni).

Partiamo dal presupposto che la convocazione della Nazionale di calcio ha rappresentato da sempre un obiettivo apprezzato dai calciatori, rappresenta una grande opportunità professionale, oltre che una sorta di onore morale. Ogni componente dei vari gruppi di lavoro percepisce la responsabilità della convocazione, e pertanto offre al massimo grado la sua disponibilità. Non sempre però tutto questo è scontato: stiamo vivendo anni nei quali i calciatori, protagonisti di questo meraviglioso sport, sono impegnati a giocare moltissime partite con i loro club. I tanti viaggi da gestire, le poche ore di riposo, le alte richieste sportive, aumentano i livelli di stress psico-fisico. Ogni singolo calciatore, quindi, arriva felice, ma stanco a Coverciano, luogo da dove parte ogni nostro raduno. Oltre ai calciatori, lo Staff attualmente prescelto, rappresenta una perfetta integrazione tra membri che l'allenatore conosce alla perfezione e tecnici che già erano presenti nel Club Italia. Si tratta di uno Staff che lavora utilizzando una forma molto democratica di leadership; nella riunione, cioè nel momento di confronto, si dà sempre la parola a tutti e si ascoltano le idee dei membri su ogni problema o esigenza tecnica. Questo metodo permette, con il tempo, di avere maggiori informazioni sui problemi sollevati, favorendo la partecipazione di tutti i componenti. Ovviamente, i collaboratori sono il primo supporto dell'allenatore e offrono un contributo sostanziale nel trasmettere le sue idee, la sua filosofia e la sua leadership a tutti i calciatori, seguendo il modello della

gestione partecipativa allargata a tutte le aree professionali, che interagiscono con i calciatori durante il raduno, e non solo.

Il nostro gruppo è nato con un obiettivo comune, che per la Nazionale italiana era quello di tornare a raggiungere obiettivi tecnici importanti. Infatti, dopo la mancata qualificazione alle fasi finali dei Mondiali di Calcio del 2018, i calciatori che avevano partecipato a quell'esperienza, stavano provando un enorme dispiacere ed un senso di insicurezza e di inadeguatezza. E così anche tutto il movimento calcistico italiano sentiva di non essere più all'altezza del suo grande passato e di quelle famose 3 stelle stampate sulla maglia. Ma c'era anche un pensiero fisso nella testa di questi ragazzi, giovani o meno giovani, cioè il forte desiderio di rivalsa. Per cancellare quel brutto momento sportivo che stava attraversando la Nazionale di Calcio italiana c'era un unico modo: vincere, o quanto meno giocare al meglio per tentare di vincere ogni singola partita, per tornare a sollevare trofei. Su questo obiettivo tutti i calciatori si sono uniti, proprio tutti. Persino quei ragazzi che venivano selezionati per la prima volta!

Il nostro è un gruppo che esalta le eccellenze: tutti i membri si sono supportati per andare oltre quei timori, quelle paure: l'allenatore è dovuto intervenire più volte nel tentativo di incoraggiarli sul fatto che avrebbero raggiunto insieme quell'obiettivo comune. A tal punto, l'enfasi è stata posta sulle cose buone che l'individuo ed il gruppo sapevano fare. Altro passo importante era quello di consolidare il gruppo e renderlo unico e speciale. E allora, l'elemento tecnico si faceva determinante, la visione del progetto di gioco doveva essere trasferita ai calciatori per renderli protagonisti di questa scelta. La pratica in campo e lo studio fuori dal campo sono stati i momenti dedicati a questo aspetto e la modalità adottata ha previsto poche imposizioni e molta partecipazione. Il vantaggio di un selezionatore

della Nazionale è quello di poter scegliere i migliori atleti con passaporto in regola e quindi così è stato fatto anche da noi.

In questi 3 anni di lavoro con la Nazionale, sono stati selezionati i migliori calciatori, inseriti nella loro posizione preferita, esaltati nelle loro qualità. Questi principi, supportati da una visione moderna del gioco del calcio e da una competenza che nasce da una profonda conoscenza del panorama internazionale attuale, hanno permesso di consolidare il gruppo attorno a una chiara interpretazione di gioco. I singoli calciatori hanno avuto modo di poter esprimere le loro peculiarità, in un ambiente paziente e solidale.

Nel nostro Paese ci sono grandi eccellenze; vanno messe nelle migliori condizioni per esprimersi e soprattutto va dato loro il tempo necessario per maturare la loro professionalità.

Anche il clima che si è respirato è stato diverso. Soprattutto in occasione dei raduni della Nazionale, si sono verificate le occasioni per fruire di un ambiente sereno e coeso. Nei momenti liberi da allenamenti e riunioni, i calciatori hanno vissuto normalmente in gruppo nelle stanze o passeggiando insieme e sedendosi tutti attorno a un unico tavolo all'ora di pranzo e cena. Questo ha permesso loro di trovare rifugio dalle tensioni dei club e di dare il meglio di se stessi in campo, approfittando del clima disteso che si stava creando. Infatti, sedersi allo stesso tavolo rappresenta un elemento importante di coesione, soprattutto per l'importanza che tutti noi italiani diamo al cibo, che rappresenta uno dei più efficaci strumenti di comunicazione: mangiare insieme ha sempre garantito ai ragazzi uno scambio produttivo di parole, di sguardi, di emozioni e di sorrisi. Quando la situazione lo permetteva, vicino al tavolo veniva posta una chitarra (o un microfono collegato al karaoke), per invogliare gli atleti a far gruppo in armonia di suoni e di gesti, magari in coro. La musica diventava così un collante eccezionale per questi ragazzi che nel tempo libero davano sfogo alla loro voglia di fare gruppo. In fondo, la musica è un po' come il calcio: entrambi esprimono un linguaggio universale!

Non dimentichiamo che il calcio è un gioco, con le sue regole, ma alla base di tutto resta il divertimento, senza il quale la prestazione sarebbe ridotta ad una mera ripetizione di schemi e di azioni.

La Nazionale ha la grande capacità di generare emozioni uniche al mondo, i calciatori nascono con il sogno di poter indossare questa maglia almeno una volta nella loro vita. Le emozioni vanno alimentate, possono essere potenziate se vengono rispettate, valorizzate e sostenute.

Un gruppo vincente ha bisogno di una buona gestione delle emozioni perché saranno loro ad aiutare i calciatori a dare il massimo nei momenti difficili e cruciali.

Il processo che è stato avviato in Nazionale e poi negli anni sviluppato, prevede la presenza di un ambiente di lavoro disteso e sereno, dove la felicità di giocare è il valore indispensabile della performance. In questi tre anni di lavoro, i calciatori hanno molto apprezzato questo approccio e hanno contribuito in maniera determinante al mantenimento di questo sistema. L'educazione e il rispetto delle regole ne sono stati una naturale conseguenza. Per questo sono loro grato.

Mi piace terminare con una citazione che mi è cara, attribuita a Papa Francesco: *Quando si svolge una competizione, / è come se scomparisse tutto, / come se il mondo fosse appeso a quell'istante. / Lo sport, quando è vissuto bene, è una celebrazione.*

Grazie!