Capitolo 2

LEADER SI NASCE O SI DIVENTA?

"Il leader deve pensare con la testa, parlare con il cuore e agire con coraggio" Eric De La Parra Paz

La parola **"leadership"** deriva dal verbo inglese *to lead* e significa **dirigere**. Tale termine fa riferimento alla **capacità di un individuo di saper guidare un gruppo di persone.**

In ambito calcistico, il principale leader di una squadra è l'allenatore: è lui che conduce i giocatori al raggiungimento di determinati traguardi e che - al contempo - riesce a combinare l'abilità di comprendere quali siano gli obiettivi raggiungibili con la capacità di motivare.

La capacità di lavorare in team, di saper comunicare efficacemente, di valorizzare i giocatori e trasmettergli un adeguato apporto di carica positiva, sono elementi imprescindibili al fine di guidare con successo un gruppo. E' però altrettanto vero che queste abilità da sole non bastano. Un allenatore deve essere un "leader" anche nei suoi atteggiamenti, nei suoi comportamenti e deve saper gestire i propri pensieri e quindi i propri stati d'animo. **Un allenatore che si fa condizionare emotivamente dagli eventi, difficilmente può essere o diventare un leader.**

IL VERO LEADER NON È AUTORITARIO....È AUTOREVOLE

Sebbene – come abbiamo precedentemente detto - non esista una figura di allenatore ideale, ritengo che la vera leadership non sia quella attribuita ma quella guadagnata. La vera leadership non è legata tanto alla posizione, quanto alla personalità. Da ciò ne deriva che l'allenatore leader è colui che nel guidare la squadra riesce a farsi seguire spontaneamente dai suoi giocatori, ma non perché lo devono … ma **perché lo vogliono.** Non è leader l'allenatore che crede di esserlo, ma è colui che come tale viene riconosciuto ed eletto dal basso, un allenatore diventa leader quando i giocatori lo stimano, lo ammirano, lo seguono e non sono costretti da nessuno e da alcuna logica gerarchica. Un allenatore ha la

leadership del suo gruppo non perché qualcuno dall'alto della sua posizione (il presidente o chi per lui) gliel'ha assegnata, ma perché è riuscito lui stesso col suo comportamento a conquistare le menti e i cuori dei suoi giocatori.

"Il vero leader non ha bisogno di calarsi nei panni di guida, gli basta mostrare la strada" Henry Miller

COME SI DIVENTA LEADER AUTOREVOLI?

Per essere dei buoni capi bisogna essere prima di tutto degli ottimi "leader", quindi possedere energia, autorevolezza e una naturale indole strategica.
L'allenatore "leader" non fornisce ai suoi giocatori solo le soluzioni per vincere la partita, ma li aiuta anche a trovare in sé stessi l'entusiasmo, la fiducia e le risposte necessarie per vincere le sfide. Egli sa … che **se vincono loro, vince anche lui …**

Daniel Goleman, professore di psicologia ad Harvard e autore di vari best seller sulla leadership, afferma che per risultare leader autorevoli agli occhi degli altri, si devono possedere fondamentalmente queste quattro caratteristiche:

- **consapevolezza del sé;**
- **gestione del sé;**
- **empatia;**
- **abilità sociali.**

La consapevolezza di se stessi è quell'attitudine che consente di accedere alle proprie emozioni. L'autoconsapevolezza comporta la conoscenza dei propri stati interiori, risorse e intuizioni. Se non conosciamo prima noi stessi, come facciamo a pretendere di conoscere le dinamiche psicologiche dei nostri giocatori?

L'autogestione è la capacità di guidare noi stessi e di dominare le proprie emozioni, il cosiddetto *"self management"*. Se siamo capaci di gestirci emotivamente, saremo in grado anche di assumerci le nostre responsabilità e dare sempre - in qualunque situazione - il meglio di noi.

L'empatia è la capacità di capire a fondo i nostri giocatori e di relazionarci efficacemente con loro. Esistono tre tipologie di empatia:

♦ l'empatia cognitiva: che ci consente di capire come i nostri giocatori vedono e vivono gli avvenimenti.

♦ l'empatia emotiva: che ci permette di comprendere come un nostro giocatore si sente in un determinato momento.

♦ l'interessamento empatico: che ci consente d'infondere ai nostri giocatori un senso di sicurezza e protezione: *"Come posso aiutarti a superare questo tuo momento?""Io ci sono, puoi contare su di me ecc."*

La gestione delle relazioni consiste nell'abilità delle relazioni interpersonali. Su questo argomento non mi dilungo, in quanto lo faremo ampiamente nel prossimo capitolo parlando di comunicazione.

Oltre a queste quattro caratteristiche, un allenatore leader deve possedere o acquisire la capacità di:

❶ **Suscitare emozioni**
❷ **Coinvolgere i giocatori verso lo scopo comune**
❸ **Essere credibili**

❶ Impara a emozionare e avrai sempre una squadra motivata

"I leader entrano nel sangue di tutti, trasudando energia positiva e ottimismo" Jack Welch

Trasmettere entusiasmo ai propri giocatori rappresenta un punto strategico nella conduzione efficiente di un gruppo. Un allenatore leader non deve capire solo le strategie da mettere in atto per vincere una partita, un campionato o raggiungere un determinato traguardo, ma deve essere capace di **creare risonanza e diffondere emozioni** tra i propri giocatori. Con il termine "**risonanza**" si intende la capacità di orientare positivamente le emozioni del gruppo, facendo emergere il meglio da ciascun membro ed esortandolo a muoversi con entusiasmo ed energia.

Le emozioni (quasi sempre) sono la molla che attiva le nostre azioni: quando le emozioni del giocatore sono influenzate positivamente si crea **risonanza** e automaticamente vengono costruite le fondamenta per eccellere e formare un gruppo forte, coraggioso e motivato. Un allenatore che sa suscitare emozioni tra i propri giocatori, solitamente è anche un allenatore che sa "motivare".

Quando parla con i propri giocatori sa essere convincente, persuasivo, catturare la loro l'attenzione, trasferirgli calma, rilassatezza, serenità e al momento opportuno, forza, coraggio ed entusiasmo. Con estrema semplicità riesce a innescare positività nei giocatori, accendendo il loro entusiasmo e facendogli desiderare di dare sempre il meglio. Ogni volta che chiede ai giocatori di fare un qualcosa di diverso (cambiare ruolo o più semplicemente un modulo di gioco) sa metterli nella condizione di credere che lo possono fare, perché per lui sono "giocatori speciali".

"Per il suo lavoro, Trapattoni ha una passione unica e questo il giocatore l'avverte ... ricordo che aveva un entusiasmo straordinario e contagioso"
Walter Zenga

"Il coach viene considerato un leader nel momento in cui riesce a far fare ai suoi giocatori cose che questi non avrebbero mai pensato di poter fare"
Gian Paolo Montali

Osservando questi allenatori mentre comunicano e gesticolano con i propri giocatori, si capisce subito che sono i primi a provare entusiasmo per le loro idee e per ciò che propongono; quando illustrano ai giocatori gli obiettivi da perseguire, li

vedono già realizzati (vision) e in questo modo riescono ad accendere il loro entusiasmo. E quando il giocatore si sente coinvolto emotivamente, condividerà non solo gli obiettivi, ma scenderà in campo anche con il cuore e con la testa.

Nel 2007 Walter Zenga mi invita negli Emirati Arabi ad Al Ain.
La sera successiva al mio arrivo andiamo al campo e Walter mi chiede di far provare una soluzione su corner ... i giocatori parlavano arabo, qualcuno un po' d'inglese ... il traduttore era Egiziano. Io l'inglese lo avevo studiato a scuola .... Dovevo muovere i giocatori, trasferirgli la mia convinzione e la mia passione .... come fare? Mi ricordai che il 93 % della comunicazione è non verbale ...
morale della favola: cominciai a parlare in veneziano ...
tra lo stupore dei giocatori, ma soprattutto di Walter ... ☺.
La partita successiva giocammo ad Abu Dhabi contro Al Jazeera....
vincemmo 2-0, primo goal su corner ... spettacolo!
CONVINZIONE - PASSIONE - EMOZIONE .
Ecco per me la parola chiave: ***"EMOZIONARE" ,*** *bisogna saper creare situazioni-soluzioni che emozionino i giocatori!*
Gianni Vio (allenatore professionista)

❷ Coinvolgi i giocatori in direzione di uno "scopo comune"

"Coloro che vogliono essere leader ma non lo sono, dicono le cose. I bravi leader le spiegano. I leader ancora migliori le dimostrano. I grandi leader le ispirano"

Lo scopo comune è quell'elemento che crea entusiasmo ed infonde in ogni giocatore la convinzione di essere utile. Nelle squadre dove è presente uno **scopo comune** vi è un forte senso di appartenenza e tutti i giocatori - nessuno escluso - sono concentrati nella realizzazione dell'obiettivo.

Lo scopo comune però non viene dal nulla, ma bisogna crearlo, e soprattutto saperlo trasmettere ai singoli giocatori e alla squadra con il massimo coinvolgimento: **coinvolgere tutti gli elementi della squadra verso lo scopo comune** e fargli vivere anticipatamente ed emotivamente le sensazioni positive legate al suo raggiungimento.

"Il mio obiettivo è unire, non dividere.
Noi non entriamo in discussioni su chi è il migliore, chi sta meglio, chi è titolare ...
Siamo una squadra e giochiamo da squadra; vinciamo e perdiamo da squadra.
L'importante è che tutti vogliono giocare titolare in tutte le partite."
Jose Mourinho
(dal libro Coaching Mourinho Ed. Avallardi)

Un'idea significa carica emotiva, entusiasmo, voglia di fare. Un allenatore che è convinto delle sue idee riuscirà sempre a **stimolare le azioni azione dei suoi giocatori e a dirigerli verso lo scopo comune.**

Ci sono allenatori che non riescono a essere totalmente leader a causa della loro scarsa attitudine nel trasmettere con personalità e convinzione le proprie idee; di conseguenza i giocatori non riescono a identificarsi totalmente nel progetto di squadra poiché non si sentono pienamente motivati.

"Ecco una domanda importante che i leader dovrebbero farsi: "Sto costruendo persone, o sto costruendo il mio sogno e usando le persone per raggiungerlo?" John C. Maxwell

❸ La credibilità avanti a tutto

La terza componente di successo nella conduzione di una squadra è la credibilità. Se non siamo credibili non potremo mai essere dei leader e difficilmente riusciremo a conquistarci la fiducia del gruppo. Per risultare credibili dobbiamo semplicemente essere noi i primi a crederci. Credere in noi stessi, nei nostri obiettivi e in tutto ciò che facciamo. Non possiamo parlare ai nostri giocatori di coesione di gruppo, di coerenza, di spirito di squadra e di sacrifici, se siamo i primi a non esserne convinti e ad infrangere le regole. Un allenatore è credibile quando è **coerente con ciò che dice, con ciò che fa e dimostra di conoscere gli argomenti di cui parla;** se solo uno di questi tre elementi viene a mancare la sua credibilità rischia di sciogliersi come neve al sole. La credibilità o coerenza, non è un qualcosa che troviamo per strada, ma deve rappresentare il nostro modo di vivere e di essere, deve risultare a tutti gli effetti (scusa Walter questa te la rubo …) uno "**stile di vita"**. Possono servirti anni per costruirti una solida reputazione di allenatore serio e credibile, ma pochi attimi per distruggerla …

*"Nel mondo del calcio il termine "**leader"** è molto utilizzato, anche se molte volte con fin troppa facilità. Con questo appellativo mi piace pensare a una figura di allenatore che sa distinguersi non solo per le sue qualità tecniche, ma anche umane e comportamentali, che per dare il suo meglio non ha bisogno di particolare clamore o delle luci della ribalta - se hai spiccate qualità, escono anche nel silenzio -, una persona pronta ad assumersi le sue responsabilità, specie nei momenti difficili. Il leader è colui che è sempre pronto a mettere a disposizione del gruppo le sue qualità, per cercare di raggiungere un obiettivo comune e mai per tornaconti personali. Un leader silenzioso, sempre presente, in ogni situazione, che non si prende i meriti nelle vittorie e che sa prendersi le critiche nelle sconfitte. Un uomo vero, dietro al quale e per il quale sei pronto a lottare, un modello in campo e fuori dal campo in cui il giocatore si riconosce ed è pronto ad imitarne le gesta, il condottiero che sguainata la spada trascina alla vittoria. Forse sono andato oltre … questo è il quadro di un eroe… ma qualcuno mi spieghi la differenza …"*

Massimo Pedrazzini (Allenatore professionista)