

DAVE ALRED

SOTTO PRESSIONE

GESTIRE LO STRESS, SFRUTTARE L'ENERGIA
E PERFORMARE QUANDO CONTA



Comitato scientifico serie Golf:
Antonello Bovari, Gianni Davico, Matia Malagutti

Dave Alred

Sotto pressione. Gestire lo stress, sfruttare l'energia e performare quando conta

Titolo originale: The Pressure Principle. Handle Stress, Harness Energy,
and Perform When It Counts

Copyright: © Dave Alred 2016

Pubblicato secondo accordi con l'autore.

Edizione italiana © 2019, Caissa Italia editore, Cesena/Bologna.
Prima edizione 2019 nella collana Golf.

ISBN: 978-88-6729-083-3

Tutti i diritti riservati.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2019

Monotipia Cremonese — Cremona
per conto di Caissa Italia S.c.a.r.l.

Traduzione: Gianni Davico

Revisione editoriale e controllo di bozze: Yuri Garrett

Consulenza golfistica: Matia Malagutti (*Pro, Golf Club Bologna*)

Nessuna parte della presente pubblicazione può essere riprodotta,
immagazzinata in un sistema di archiviazione o trasmessa in qualsivoglia
forma o mezzo – elettronico, elettrostatico, magnetico, meccanico, fotocopie,
registrazioni o altro – senza il previo permesso in forma scritta dell'editore.

Composizione tipografica: Sabon LT Std (Jan Tschichold, Linotype 1967);
Gill Sans (Eric Gill, Monotype 1928).

Caissa Italia editore

Sede legale: Via Viareggio 70, 47522 Cesena

Sede operativa: Via Luigi Silvagni 21, 40137 Bologna

Tel. +39 0510360850 • Infoline +39 3400634399

Sito web: <http://www.caissa.it> • E-mail: info@caissa.it

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
Sotto pressione	
UNO ANSIA	13
Sincronizzare le farfalle	
DUE LINGUAGGIO	46
Il miglior farmaco per migliorare le prestazioni	
TRE GESTIRE L'APPRENDIMENTO	91
La triste verità	
QUATTRO EQUILIBRIO IMPLICITO-ESPLICITO	131
La punta dell'iceberg	
CINQUE COMPORTAMENTO	158
La mentalità da grande partita	
SEI AMBIENTE	186
Aspettarsi l'inaspettato	
SETTE ARRESTO SENSORIALE	214
Pilotare il tuo aereo	
OTTO PENSARE BENE SOTTO PRESSIONE	237
Saltare giù	
CONCLUSIONI	260
Il principio della pressione	
RINGRAZIAMENTI	267
BIBLIOGRAFIA	269

INTRODUZIONE SOTTO PRESSIONE

Al termine di una lunga e stressante settimana di lavoro, hai finalmente completato la tua relazione. Raccogli le pagine accartocciate di appunti che ti hanno accompagnato negli ultimi giorni e le appallottoli prima di appoggiarti allo schienale della sedia e lanciarle verso il cestino dei rifiuti dall'altra parte dell'ufficio.

Centro! Ti congratuli con te stesso per aver giudicato alla perfezione il tiro. *Siamo tutti campioni quando nessuno ci guarda.*

Entra Jack, un collega, sorridendo con malizia. «Scommetto una sterlina che non riesci a farlo di nuovo», dice.

«Andata». La posta in gioco è bassa, la tua sicurezza è alta e il tiro è fattibile. Prendi la mira...

«Aspetta, non così in fretta, signor tiratore scelto», ti interrompe Jack. «Rendiamola un po' più interessante».

Jack si dirige lungo il corridoio per chiamare tutti nel tuo ufficio, offrendo loro scommesse sul tiro, dicendo che è denaro facile – che non riuscirai mai a fare centro da sei metri. Di colpo il tuo ufficio accoglie più persone che mai e il barattolo contenente il denaro della scommessa è mezzo pieno. Ma non basta.

Nel suo nuovo ruolo di allibratore, Jack sparge la voce – le notizie viaggiano velocemente in azienda – e in poco tempo è tutto fuori controllo: il tuo ufficio è stracolmo, le persone affollano i corridoi, premono contro i finestrini e piazzano scommesse pesanti e veloci.

«Cinque sterline», dice qualcuno. «Segnamene dieci», gli fa eco un altro.

A questo punto non puoi tirarti indietro, quindi accetti

ogni scommessa che ti viene proposta. Anche l'amministratore delegato entra in campo, scommettendo cinquanta sterline contro di te. Le chiacchiere sono incessanti, la tensione palpabile e il piatto si gonfia a oltre mille sterline mentre Jack chiude finalmente il libro e, come un severo arbitro di Wimbledon, ammonisce: «Silenzio, per favore».

Scende il silenzio. Tutti gli occhi sono rivolti verso di te. Un tiro per la gloria.

Prendi la palla di carta, che ti sembra aliena e sconosciuta tra i palmi delle mani, e la appallottoli più forte, pensando al modo migliore di fare il lancio, a cosa succede se lo sbagli. *Mille sterline!* I palmi delle mani sono sudati, il petto si restringe, il cuore ti batte forte.

Gli occhi dei tuoi colleghi ti trapassano. Ci siamo: il tuo putt per la vittoria in Ryder Cup, il rigore all'ultimo minuto per vincere una finale di Coppa del mondo. La tua possibilità di fare la storia dell'ufficio.

Con la bocca secca e lo stomaco chiuso, porti indietro il braccio. *Come ho fatto prima?* Cerchi di visualizzare la palla che entra nel cestino mentre distendi il braccio in avanti e la lasci andare. La palla lascia la tua mano e tutti trattengono il respiro mentre attraversa l'aria...

Definiamo la pressione

Tutti abbiamo la nostra definizione di pressione. Per alcuni è insita nella presentazione da fare a un nuovo cliente. Per altri è lo stress che deriva dal gestire la propria attività. Molti di noi affrontano la pressione di destreggiarsi per lunghe ore al lavoro e nello stesso tempo essere buoni genitori a casa, e in molti conosciamo anche troppo bene la pressione di far quadrare i conti. Ma non si tratta solo di questo tipo di pressione, oggettivamente

seria. Possiamo sentirci pressati quando incontriamo delle persone per la prima volta, si tratti di nuovi colleghi al lavoro o del gruppo degli amici del partner, o anche quando potremmo sentirci sciocchi perché siamo agitati, come quando aspettiamo che gli amici arrivino all'inizio della nostra festa di compleanno. Possiamo metterci sotto un'enorme pressione per raggiungere l'obiettivo quando affrontiamo attività come correre una maratona o ottenere un risultato in un evento che conta: un torneo di calcio a cinque, uno spettacolo locale – o anche lanciare una palla di carta in un cestino. La pressione può creare un genere di sofferenza molto personale.

E tuttavia, sebbene significhi cose diverse per persone diverse, e possa influenzarci in molti modi, tutti riconosciamo gli effetti della pressione su di noi e sugli altri. Chi è sotto pressione quasi sempre ne rivela i sintomi. Alcuni sono più in gamba di altri a gestirli o a nasconderli, ma ne riconosciamo l'impronta. E al di fuori della nostra sfera sociale, possiamo riconoscerla quando guardiamo lo sport, i film e i programmi televisivi. Abbiamo familiarità con il prezzo da pagare – sia per un giocatore che cerca di mandare in buca una facile bilia nera per vincere il Campionato mondiale di snooker o per un eroe sullo schermo che cerca di disinnescare una bomba –, perché sentiamo pressione nelle nostre vite, anche se di solito a uno stadio più modesto e in circostanze meno pericolose. Lo sport e il cinema amplificano le tensioni che conosciamo fin troppo bene per esperienza diretta.

Il concetto di pressione ha un significato diverso per ognuno di noi: come possiamo allora darne una definizione che tutti possano capire? Si potrebbe pensare che un dizionario sia un buon punto di partenza, ma è facile perdersi nelle molte definizioni che non arrivano al nocciolo di ciò che *sentiamo* quando ci troviamo sotto pressione. Ed è qui che deve essere indiriz-

zata la nostra attenzione. Sono gli *effetti* della pressione che ci preoccupano e inibiscono. Come mai alcuni di noi possono offrire una grande prestazione quando importa davvero, mentre altri si afflosciano a vista d'occhio per la tensione?

Ansia, battito cardiaco elevato, sudorazione, sensazione di tensione nelle spalle o nel collo, mal di testa, farfalle nello stomaco e nausea sono solo alcuni dei sintomi fisici che possiamo provare a causa della pressione. Gli effetti mentali possono essere altrettanto pronunciati quando siamo sotto pressione: fiducia in noi stessi, concentrazione, memoria, controllo emotivo, processo decisionale, senso della prospettiva, capacità di rimanere presenti e nel momento possono risultare tutti compromessi, impedendoci di fare qualcosa che potremmo gestire con facilità in un ambiente più rilassato.

Gli sportivi di alto livello sperimentano questi effetti proprio come noi, e lo sport professionistico è pieno di espressioni come «ansia da prestazione» e «braccino». Ovviamente hanno imparato, usando alcuni metodi che descriverò in questo libro, a gestire questi effetti meglio di molti altri: questo è ciò che accade quando ci si esibisce con regolarità di fronte a migliaia di persone. Ma chiunque abbia assistito a dei calci di rigore saprà che nessuno è immune alla pressione, nemmeno i migliori.

La pressione, a un certo punto, ha la meglio su ciascuno di noi. Chi di noi può dire onestamente di non aver reso al meglio in un esame, durante un colloquio, un impegno sociale o al lavoro a causa della tensione? La pressione, quando facciamo queste cose per ragioni professionali, sociali o di mera sopravvivenza, ci inibisce e mette alla prova la nostra capacità di prendere decisioni. Quindi, per gli scopi di questo libro, diamo una definizione di pressione chiara e semplice, nella consapevolezza che il problema non è la pressione in sé, quanto piuttosto l'impatto che ha su di noi:

PRESSIONE L'interferenza con la capacità di concentrarsi su un processo, a livello conscio oppure inconscio, che causa il deterioramento della tecnica e la riduzione della qualità della prestazione.

Quindi, nel tuo sforzo per mandare la palla nel cestino dell'ufficio, la pressione deriva da: (a) il pensiero di perdere molto denaro (ci sono oltre mille sterline puntate sul risultato); (b) il doversi esibire di fronte a un pubblico vasto, senza conoscere molti dei presenti; e (c) il dover svolgere il compito in maniera efficace di fronte al proprio capo – in poche parole, la pressione di essere in grado di rendere al meglio sotto pressione.

Il fatto che tu abbia avuto successo quando pensavi che nessuno guardasse è di scarso aiuto di fronte a una tale folla di persone. Non hai mai praticato davvero in queste condizioni, e non c'è un processo cosciente o una tecnica appresa che ti possa garantire il successo. Devi farlo bene la prima volta.

Pressione: la filosofia

Se dovessi descrivere in poche parole la mia filosofia di coaching, direi che si occupa di «stimolare di nuovo l'apprendimento giovanile e creare un atteggiamento mentale che va oltre i limiti».

Non importa chi tu sia – il golfista numero uno al mondo, un'infermiera di un affollatissimo pronto soccorso, il miglior rugbista o un dipendente tra mille in una grande azienda: puoi sempre migliorare. Ai confini della tua performance, puoi ancora migliorare – e puoi imparare a divertirti e ad accettare la sfida di migliorare come pure a gioire dei tuoi progressi.

Lo sport di livello superiore distilla perfettamente e nella maniera più pura le nostre idee e i preconcetti in materia di pressione. In quale altro luogo un giocatore deve tirare un rigore in

uno stadio al completo, con milioni di spettatori in televisione, per ottenere la vittoria in un torneo che si tiene solo ogni quattro anni e che potrebbe essere l'unica possibilità per quel giocatore e la sua squadra di vincerlo?

Nello sport i margini sono così sottili eppure i risultati sono così in bianco e nero: vincitori e vinti. Solo nello sport assistiamo collettivamente e pubblicamente agli effetti della pressione più estrema. Possono essere i migliori al mondo, e tuttavia falliscono un tiro dagli undici metri, un putt da un metro o una facile imbucata, o commettono un doppio fallo in un momento cruciale. Nonostante tutta la pressione estrema cui sono esposti paramedici, soldati, pompieri, agenti di polizia e simili – dove le decisioni possono essere letteralmente questione di vita o di morte, a differenza della famosa citazione sul calcio di Bill Shankly¹ –, le loro attività spesso eroiche, pericolose e mozzafiato non si svolgono in un'arena pubblica. Nessun pubblico giudicherà quanto bene rispondono alla pressione. Allo stesso modo, coloro che esercitano professioni meno pericolose ma molto stressanti, come banchieri d'affari, avvocati e agenti di cambio, non svolgono di regola le loro mansioni sotto lo sguardo delle telecamere, anche se alcuni di noi potrebbero apprezzare il fatto di sapere esattamente cosa sta succedendo dietro a quelle porte.

È nello sport, dunque, che l'applicazione e le conseguenze della pressione sono chiare, che il fenomeno può essere più facilmente studiato e compreso. Lo sport è la nostra finestra sul tormento fisico e psicologico che la pressione può provocare – e sui nostri eroi, che sono i più capaci a gestirne e sfruttarne gli effetti sia per la gloria personale che per la gloria delle loro squadre.

1 Leggendario allenatore del Liverpool. Disse: «C'è chi crede che il calcio sia una questione di vita o di morte, un atteggiamento che non mi vede affatto concorde. Posso garantirvi che la questione è molto, molto più importante.»

In una carriera sportiva lunga oltre vent'anni ho avuto la fortuna di incontrare e imparare da molti grandi allenatori e giocatori. Ho lavorato, tra gli altri, con i rugbisti internazionali Jonny Wilkinson e Johnny Sexton, le stelle del golf Luke Donald e Pdraig Harrington e diverse squadre d'élite, tra cui la squadra di rugby inglese, i British and Irish Lions, la British Judo Association e, nel football australiano, con i West Coast Eagles. Ho anche lavorato con giocatori che non sono nomi noti, ma sono altrettanto impegnati ad accettare la sfida di migliorare a partire dal livello in cui si trovano, a modo loro e con i rispettivi margini di miglioramento. Aiutarli a migliorare è stato soddisfacente alla stessa maniera. Ed è nello sport – in particolare nel golf – che ho lavorato per migliorare me stesso, riscoprendo la mia empatia con l'angoscia e le pressioni associate all'apprendimento e alla padronanza di ogni nuova abilità.

Lo sport, in ogni caso, è proprio l'attività che mi ha permesso di fare il salto di qualità. In precedenza ero un insegnante di scuola secondaria: ho lavorato per diversi anni in tre grandi scuole di Bristol. A posteriori, sono convinto che questa esperienza di insegnamento abbia posto delle solide basi per sviluppare le mie capacità di coaching. Sono estremamente grato a quei colleghi che, in questa professione spesso sottovalutata, hanno sostenuto e incoraggiato il mio sviluppo iniziale.

Ho sentito le pressioni che una vita fuori dallo sport può produrre. Ho imparato da entrambi i lati, con il mio lavoro nello sport che dà significato e sostanza alla mia vita al di fuori di esso e viceversa. La mia voglia di migliorare mi ha motivato a ottenere un dottorato di ricerca presso la Loughborough University mentre lavoravo a tempo pieno: è stata una grande esperienza, ma mi ha lasciato più domande che risposte. Oggi mi pongo domande molto migliori.

Il principio della pressione

Il principio della pressione si è evoluto nel corso dei molti anni in cui ho insegnato, fatto ricerca e fatto coaching. È un risultato della metodologia che ho imparato, adattato e creato nella mia carriera in sport quali golf, rugby, cricket, football, judo, polo, football australiano e molti altri, e della ricchezza dell'esperienza che la vita tende a gettare sulla nostra strada. Ho visto in prima persona le conseguenze che la pressione estrema può produrre e ho lavorato duro con persone di ogni ceto sociale per aiutarli a farvi fronte.

Il principio della pressione non è una soluzione a mo' di cerotto a fissaggio rapido; è una filosofia multiforme, ma le sue lezioni sono semplici da applicare. Si ottengono benefici nel breve periodo, certamente, e se ci si impegna con pienezza il vantaggio a lungo termine può essere enorme. *Vedrai* miglioramenti. *Sarai* più abile a gestire la pressione e a rendere al meglio.

Il principio della pressione è composto da otto filoni interconnessi, ognuno dei quali è oggetto di un capitolo specifico:

- **Ansia:** la fonte di molti dei nostri problemi di fronte alla pressione, i cui sintomi fisici possono essere controllati per ottenere risultati efficaci.
- **Linguaggio:** la linfa vitale di tutti i filoni, il cui potere e la cui influenza non dovrebbero mai essere sottovalutati.
- **Gestire l'apprendimento:** come possiamo imparare in modo più efficace e migliorare le nostre abilità sotto pressione.
- **Equilibrio implicito-esplicito:** in che modo il bilanciamento delle informazioni nella nostra mente è mantenuto in equilibrio.
- **Comportamento:** il potere della pratica efficace.
- **Ambiente:** come possiamo gestire le nostre aspettative e ciò che ci circonda quando la pressione si fa sentire.
- **Arresto sensoriale:** cosa succede alla mente e al corpo quan-

do la pressione estrema ci colpisce, e come possiamo ritardarne l'impatto.

- **Pensare bene sotto pressione:** l'ultimo componente per completare il principio della pressione.

Questi otto elementi sono tutti correlati, e non c'è dunque una distinzione netta tra loro; al contrario, si nutrono l'uno nell'altro: sette fili intrecciati attorno al filo comune del linguaggio.

Questo libro esamina non solo l'importanza della pratica in sé, ma anche come i diversi tipi di pratica possono prepararci per un ambiente pieno di pressione. Spiega sia il modo in cui un'abilità viene dapprima appresa, sia i modi più efficaci per metterla in pratica quando la tensione sale. Propone delle tecniche per costruire la fiducia in noi stessi e sviluppare una mentalità produttiva per affrontare le interferenze mentali che potrebbero inibirci nei momenti cruciali della nostra vita. Spiega anche il potere del corpo, così come della mente, nell'aiutarci a far fronte allo stress. Andando oltre lo sport, vedremo che cosa possiamo imparare dai Royal Marines, dagli addestratori di delfini, dai piloti da combattimento, dagli skater, dai venditori di automobili e dal mondo della pubblicità.

La mia speranza è che chiunque voglia migliorare le proprie prestazioni in un ambiente sotto pressione trovi aiuto in questo libro. Il mio messaggio è che sei capace di ottenere molto di più, chiunque tu sia. Non ho tutte le risposte – anch'io adotto l'atteggiamento mentale di andare oltre i limiti, cerco sempre di imparare e sono sempre desideroso di migliorare –, ma condivido qui i risultati della mia esperienza come insegnante, allievo e coach di alcuni tra i migliori al mondo negli ambienti più sotto pressione immaginabili.

DUE LINGUAGGIO

*Le parole sono, ovviamente,
la più potente droga usata dall'uomo.*

Rudyard Kipling

Il miglior farmaco per migliorare le prestazioni

Oggi si usa un nuovo farmaco ergogenico per la crescita dei giocatori e degli allenatori di cricket d'élite inglesi. Si dice che sia il farmaco più potente noto all'uomo. Tra i miglioramenti prestazionali che si possono ottenere tramite un uso esperto e continuativo di questo farmaco si annoverano: aumentare l'autostima, uno straordinario aumento della fiducia, riformulare e trasformare il significato, e modifiche nei comportamenti e nella mentalità. L'avvertenza sanitaria che accompagna questo potente farmaco è che ne esiste in abbondanza, non ha costo in denaro e molti semplicemente non sono consapevoli della sua esistenza o del suo potere! Pertanto, può essere facilmente utilizzato in modo improprio, e spesso se ne abusa.

La maggior parte delle persone non è consapevole della sua esistenza. Spesso c'è chi subisce danni indicibili senza sapere a chi o a cosa imputarlo fino a quando non è troppo tardi, e questo lo rende ancora più pericoloso. Perfino dopo che sono stati individuati e compresi causa (l'uso imprudente) ed effetto, potrebbero essere necessari anni per riparare il danno. Purtroppo, in molti casi l'individuo non si riprende del tutto dall'uso improprio, che può distruggere l'autostima, frantumare la fiducia e limitare in maniera notevole il potenziale di rendimento, in particolare quando la performance implica prendere decisioni.

Ho scritto questo pezzo, dal titolo *Il più potente farmaco ergogenico in uso oggi nel cricket inglese*, nell'estate del 2009 per la rivista di coaching dell'ECB, *On the Up*, quando sono stato coinvolto pesantemente nel loro programma di coaching per il cricket di livello quattro. Il farmaco è il linguaggio, e il paradosso è che i media – e in particolare i titolisti – sono tra i suoi più grandi manipolatori e maltrattatori.

L'impatto del linguaggio è di vasta portata e i suoi effetti possono essere avvertiti, spesso in modo inconscio, in qualsiasi situazione di pressione da noi affrontata. Può essere dannoso e dirompente per le prestazioni o può migliorarle notevolmente ma, purtroppo, l'abilità di usare il linguaggio in modo efficace è ampiamente ignorata nel mondo del coaching sportivo.

Il linguaggio è di vitale importanza per il principio della pressione, in quanto è lo snodo cruciale per l'efficacia degli altri sette componenti. Abbiamo già discusso dell'ansia e della necessità di trasformarne l'impatto negativo in entusiasmo, e negli ultimi capitoli affronteremo fattori quali l'importanza dei vari tipi e metodi di apprendimento e pratica, il comportamento e l'ambiente. Ma il collante tra tutti è il linguaggio che li coinvolge, che li rafforza e permette di attingere in modo efficace al subconscio per ottenere una grande prestazione. Se gli altri capitoli alimentano il motore della tua grande prestazione, il linguaggio è l'olio per far funzionare le cose senza intoppi. E, come sanno tutti quelli che non sono riusciti a mantenere il livello corretto dell'olio nella propria auto, senza il motore non funziona.

Un settore in cui l'importanza del linguaggio non sfugge di certo a nessuno è la pubblicità. Le grandi aziende sono disposte a investire milioni nella pubblicità dei loro prodotti, e le grosse campagne spesso fanno leva su uno slogan elaborato con cura. I pubblicitari usano un linguaggio persuasivo, parole emotive e ogni sorta di trucco linguistico per attirarci, in particolare a

livello inconscio; dopotutto, chi di noi non si immagina immune dal potere della pubblicità? Prendi in considerazione la rivoluzionaria pubblicità *Think small* del maggiolino Volkswagen degli anni Cinquanta, *Think different* di Apple o qualsiasi altro slogan altrettanto memorabile (*For mash get Smash; Anytime, anyplace, anywhere – that's Martini*). Alcuni sono attraenti e accattivanti; ma c'è dell'altro. Questo linguaggio è orientato a fare appello a noi, a provocare una reazione e una risposta e, in ultima analisi, a cambiare il nostro comportamento. Suona familiare? In realtà non è poi così diverso da quello che miriamo a raggiungere quando alleniamo o gestiamo le persone.

In che modo, quindi, possiamo valutare l'impatto della lingua quando opera a livello inconscio? Nel suo libro *In un batter di ciglia*, Malcolm Gladwell descrive un esperimento nel quale John Bargh, uno psicologo americano, ha esaminato l'influenza inconscia del linguaggio e il suo impatto sull'atteggiamento e sul comportamento. Ha dato a due gruppi di studenti di New York una serie diversa di test con frasi scomposte – una serie di frasi mischiate che dovevano essere riordinate per formare frasi di senso compiuto. Il primo gruppo aveva frasi contenenti parole ed espressioni come “aggressivamente”, “sfacciato”, “maleducato”, “dare fastidio”, “disturbare”, “intromettersi” e “violare” disseminate ovunque. L'altro gruppo ha ricevuto parole come “rispetto”, “considerazione”, “apprezzamento”, “pazienza”, “concedere”, “educato” e “cortese”. In nessuno dei due gruppi lo scarto emotivo era così ovvio da rendere gli studenti consapevoli di ciò che stava accadendo, in quanto ciò avrebbe compromesso la valenza dell'esperimento. Dopo aver completato il test, gli studenti sono stati invitati a consegnarlo in un ufficio, dove il ricevente era impegnato di proposito in una lunga conversazione con qualcun altro, lasciando gli studenti in attesa.

Lo scopo dell'esperimento era vedere se i due gruppi re-

agivano in modo diverso al ritardo. Bargh si aspettava che gli studenti sottoposti a “innesco aggressivo” interrompessero la conversazione leggermente prima del gruppo passivo; in realtà la differenza fu molto più pronunciata: nel primo gruppo l'interruzione arrivò in media dopo cinque minuti, ma l'82 per cento del secondo gruppo non interruppe affatto.

Riformulazione

Credo che il linguaggio possa influenzare e creare una mentalità e possa aiutarti a ridefinire la percezione delle tue esperienze. Prendiamo un esempio molto semplice: sei uno da bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto? Il sentire comune ci dice che vedere il bicchiere mezzo pieno è più positivo rispetto al vederlo mezzo vuoto. In altre parole, mezzo pieno è quello che hai e mezzo vuoto è ciò che ti manca. La riformulazione consiste semplicemente nel prendere una situazione e cambiare il modo in cui la si guarda, mutando il quadro di riferimento attorno a una dichiarazione senza cambiare i fatti. Usando parole diverse puoi cambiare il significato e, di conseguenza, cambiare il modo in cui ti senti.

La capacità di ridefinire una situazione contribuirà al tuo sforzo di sentirti entusiasta piuttosto che ansioso. Ecco alcuni semplici esempi di come usare il linguaggio per cambiare il modo in cui vedi le cose:

In piedi nel sottopassaggio con il resto della tua squadra, poco prima di correre fuori di fronte a una grande folla:

Ansioso: Cavolo! Spero di non commettere errori e che il pubblico faccia il tifo per me.

Entusiasta: Che casino! Non c'è una sola persona là fuori che non vorrebbe essere nei miei panni in questo momento.

Sei nel corridoio dell'ufficio, in attesa di fare una presentazione a un cliente:

Ansioso: Odio fare queste cose. Se mi impappino, cosa diavolo penseranno di me?

Entusiasta: Non mi conoscono. Avrò una postura che impressiona e li guarderò dritto negli occhi: anche loro sono persone, proprio come me.

Mentre ti appresti ad essere valutato dal tuo capo:

Ansioso: Spero di non ricevere alcuna critica; odio quando trovano pecche nel mio lavoro.

Entusiasta: Sarà fantastico sapere come posso ancora migliorare. Ho cercato di coprire tutti i punti, ma potrei essermi perso qualcosa.

La scelta del linguaggio ti dà la possibilità di ridefinire la situazione o, per essere più precisi, di ridefinire la tua percezione della situazione. Insieme alla postura dominante costituiscono gli strumenti fondamentali che ti permetteranno di passare dallo stato di ansia (la colonna C) a quello di entusiasmo (la colonna J).

Uomini esasperanti: usare male la lingua

L'uso efficace del linguaggio può influenzare e informare una mentalità tesa al miglioramento delle prestazioni, e una mentalità collettiva a sua volta crea una cultura: in una squadra sportiva, in un gruppo in azienda o anche in famiglia. Per un giocatore di golf, questa cultura deve essere creata dal team che gli sta intorno: i maestri, il caddie e il management. Sono stato davvero fortunato quando ho lavorato con Pádraig Harrington e Luke Donald perché avevano dei caddie eccezionali – rispettivamente Ronan Flood e John McLaren. Abbiamo lavorato come un'uni-

tà per produrre una cultura di squadra e aiutarci l'un l'altro a trovare i pulsanti giusti da premere.

Mentre è facile vedere come una mentalità collettiva possa creare una cultura all'interno di un gruppo, nella mia esperienza è più difficile apprezzare quanto siano importanti le abilità linguistiche nel creare il giusto atteggiamento. Il linguaggio può essere uno strumento sia positivo che negativo, ed è spesso più facile capire quando se ne abusa che non vedere quanto possa essere efficace, specialmente nel mondo dello sport. Alcuni tra gli abusi del linguaggio più appassionati provengono da bordo campo durante il fine settimana, e a tutti i livelli dello sport – in una partita di calcio della Premier League o in una di cricket tra ragazzi in un campo di paese:

- «Non manchiamo i placcaggi!»
- «Niente passaggi sbagliati!»
- «Non perdere la concentrazione!»
- «Non partire troppo presto!»
- «Non rimanere corto!»
- «Non lasciarti sfuggire i cross che arrivano!»
- «Non lasciare che l'avversario ti passi!»

Questi sono tutti, ovviamente, esempi dell'atteggiamento mentale «Non sbagliare!» di cui abbiamo detto nel Capitolo 1, nei quali il potere di pensare a cosa *non* fare inquina il cervello con l'idea dello sbaglio, riempiendolo di ciò che si desidera evitare. Se hai un allenatore o un capo che ti dicono cosa *non* fare, stanno piantando l'idea in te esattamente nello stesso modo. Il linguaggio è talmente potente che persino un accenno a ciò che stai cercando di evitare può essere fatale, come dimostra l'esperimento di John Bargh. Anche quando le parole vengono usate per *non* fare, il nostro cervello assimila il concetto e siamo inconsciamente attratti proprio da quell'idea. Per fare un esempio

strausato, cosa dici se ti chiedo di non pensare a un elefante viola. Capito? A cosa non stai pensando ora?

Quando qualcuno sul campo da golf ti dice: «Questo è un semplice par 3, ma non andare a destra perché c'è l'acqua e tu non vuoi finire in acqua», lo fa per aiutarti. Ma indovina dove va il primo colpo? L'acqua diventa una calamita per la palla, poiché il tuo cervello è pieno di pensieri su cosa non fare e cosa evitare.

Il pensiero cosciente di ciò che *vuoi* fare, supportato da indizi mentali base su come farlo fisicamente – il processo – è un atteggiamento mentale molto più efficace e produttivo. Dove il linguaggio diventa importante è nel comunicare – come capo, coach o caddie – in un modo che evidenzia gli aspetti efficaci del processo, come nella Tabella 2 (vedi pagina seguente).

Molti allenatori potrebbero dire: «Ma i giocatori sanno cosa intendo». Non c'è nessun dubbio che sia così, ma si tratta più dell'immagine mentale che stai proiettando attraverso la scelta delle parole. Se dici «Niente passaggi sbagliati», il cervello del giocatore evocherà un'immagine di un passaggio sbagliato e poi si adegnerà per vederlo come qualcosa da non fare. Non avrebbe più senso proiettare nella mente del giocatore solo l'immagine di ciò che vogliamo ottenere?

Immaginiamo un creativo pubblicitario, Alastair. È stato istruito per produrre qualcosa di innovativo e originale in maniera brillante, ma la scadenza è imminente e lui è a corto di idee. La pressione è davvero tanta e viene convocato nell'ufficio del suo capo per quello che spera sarà un discorso d'incoraggiamento. Si sente dire invece: «Voglio qualcosa sulla mia scrivania per le cinque – *e fai in modo che non assomigli in nulla alla campagna del nostro principale concorrente per un marchio simile!*» Alastair, con l'adrenalina che gli sta scorrendo dentro, ritorna alla sua scrivania. *Puoi accelerare la creatività?*, pensa, con una certa ricercatezza. E poi si siede e pensa in manie-

Tabella 2 Trasformare le istruzioni negative in efficaci

Negativa	Efficace
Non manchiamo i placcaggi! (rugby)	Guarda dritto nell'ombelico del tuo avversario, prendi il punto più basso della sua vita e corri attraverso il suo stomaco.
Niente passaggi sbagliati! (rugby, netball, pallacanestro)	Tieni le mani in fuori per intercettare ogni palla in anticipo. Mentre fai un passaggio, vedi la palla già al bersaglio.
Non perdere la concentrazione!	Commenta ciò che vedi e quello che stai facendo nel gioco, continua sempre a parlare.
Non rimanere corto.	Assicurati di vedere davvero l'obiettivo più piccolo possibile sul campo e tienilo ben presente in mente.
Non partire troppo presto! (cricket)	Stai attento, sentiti grande e domina ogni palla, tenendo la testa ferma.
Non lasciarti sfuggire i cross che arrivano! (portiere di calcio)	Guarda la palla fino a che ti arriva nelle mani – fino al punto in cui puoi leggerne il logo.
Non lasciare che l'avversario ti passi!	Rimani sul lato giusto rispetto al tuo avversario e spingilo verso la linea laterale.

ra più intensa all'idea. Con il ticchettio dell'orologio e il livello di stress che sale, la mente di Alastair non vede altro che la pubblicità del concorrente: quello che *non dovrebbe* fare. Gli viene qualche idea affrettata, ma poi inizia a rendersi conto che ognuna è una reazione all'idea del concorrente: utilizza ciò che *non* deve come punto di partenza. Getta via tutto e ricomincia, ma il tempo stringe... Se solo il suo capo non avesse piantato quel seme.

Quando facevo il coach per il Bath RFC, il capitano, Stuart Hooper, aveva tenuto un discorso di incoraggiamento ai suoi compagni di squadra appena prima di scendere in campo. Dal mio punto di osservazione privilegiato nell'angolo, ascoltavo