

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport  
**Herausgeber:** Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola  
**Band:** 11 (2009)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'effetto psicologico in cifre  
**Autor:** Bürki, Reto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001237>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 26.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'effetto psicologico in cifre

Un nuovo allenatore è innanzitutto uno psicologo. Ma questo significa che una sostituzione in piena stagione produce sistematicamente degli effetti positivi sul rendimento di una squadra? L'analisi di 51 cambi di allenatore avvenuti nel calcio e nell'hockey su ghiaccio svizzeri ha portato alla luce dati sorprendenti: «l'effetto psicologico» esiste realmente.

Reto Bürki

**N**onostante i cambi prematuri di allenatore siano un'abitudine nello sport di punta, sono pochi gli studi che riferiscono degli effetti da essi prodotti. Una ricerca condotta in Germania ha dimostrato come le separazioni che avvengono anzitempo nel calcio non abbiano sempre influito positivamente sulle prestazioni delle squadre (v. riquadro). Lo stesso discorso vale anche per la Svizzera? L'interrogativo è stato esaminato in profondità in un lavoro di licenza all'Università di Berna, durante il quale sono stati analizzati oltre 50 cambi di allenatore nel calcio e nell'hockey su ghiaccio.

## Risultati a confronto

Lo studio si basa sull'insieme dei cambi di allenatore avvenuti in Lega nazionale A e in Super League a partire dalla stagione 1999/2000 sino alla stagione 2006/2007. La ricerca ha coinvolto complessivamente 24 allenatori esonerati prematuramente in quel periodo nel calcio e 27 nell'hockey su ghiaccio. Il presupposto era che il cambio di allenatore fosse avvenuto durante il campionato in corso ma non immediatamente dopo l'inizio o poco prima della fine della stagione. Inoltre, il nuovo arrivato doveva aver seguito almeno quattro partite con la compagine appena integrata e se la squadra avesse cambiato più volte timoniere durante il campionato – come accadde all'FC Sion nella stagione 2006/2007 – per evitare sovrapposizioni è stata presa in considerazione un'unica sostituzione.

Il lavoro si focalizza sul paragone dei risultati ottenuti prima e dopo l'arrivo del nuovo allenatore. Sono stati così comparati fra di loro i valori mediani dei punti guadagnati in quattro, rispettivamente in dieci partite disputate prima e dopo la sostituzione. Tramite un test statistico è stato in seguito chiarito l'interrogativo secondo cui le eventuali disparità riscontrate nei valori mediani fossero da attribuire ad oscillazioni casuali. In questo caso si parla di differenza significativa.

## «L'effetto novità» si fa sentire

Con l'ausilio di un grafico a linee (v. figure 1 e 2) è possibile tracciare l'evoluzione dei valori mediani dei punti nel calcio e nell'hockey prima e dopo il cambio di allenatore. Si nota che la media dei valori dei punti ottenuti nelle partite giocate prima della sostituzione in panchina sono in continuo calo. Nell'hockey su ghiaccio, la vetta negativa più alta fu raggiunta due partite prima del cambio, ovvero quando tutte le squadre sotto esame (27) furono sconfitte dagli avversari. A questo punto si può affermare senza grandi sorprese che l'allenatore fu sostituito in seguito ad un risultato negativo o ad una serie nera.

Se si considera la media dei punti ottenuti nel primo incontro dopo l'arrivo del nuovo allenatore si osserva un aumento eclatante. Nel calcio, le compagini progredirono di 0.29 punti su una media di 1.21, mentre nell'hockey su ghiaccio migliorarono di 0.07 punti su una media di 1.19. Da questi risultati si evince che in media, nella

maggior parte dei casi, il nuovo allenatore iniziò l'avventura con un pareggio se non con una vittoria. Attenzione: per quanto riguarda la valutazione statistica, nel grafico sono attribuiti due punti per vittoria e non tre.

## Non solo probabilità

Il paragone fra quattro partite disputate prima e dopo il cambio di allenatore dimostra una progressione significativa della prestazione fornita dalle squadre. Dopo la sostituzione, sia le somme dei punti ottenuti che i valori mediani sono considerevolmente più elevati rispetto al periodo precedente.

In base agli studi condotti all'estero c'è motivo di credere che un cambio in panchina tenda ad influire positivamente sulle prestazioni della squadra solo durante le prime partite. Questa progressione è da attribuire soprattutto alla probabilità 0, detto in altre parole, è molto probabile che una squadra che ha perso quattro incontri consecutivi vinca una delle quattro partite successive piuttosto che perderle nuovamente tutte e quattro. In questo contesto la scienza parla di regressione statistica.

Il chiaro miglioramento di prestazione durante gli incontri successivi al cambio, rilevato dalla ricerca condotta in Svizzera, potrebbe come detto essere dovuto alla probabilità. Ma non solo. Fra i

## Conclusioni dalla Germania

In una ricerca condotta nel 2002, l'esperta di scienze dello sport Alexandra Tippenhauer analizzò i cambi di allenatore avvenuti in 35 stagioni di Bundesliga. Dalle conclusioni emerse che, a sostituzione avvenuta, sia le posizioni occupate in classifica sia i risultati raggiunti dalle squadre esaminate erano migliorati. La progressione delle prestazioni delle squadre che avevano accolto un nuovo mister fu in seguito paragonata a quella di squadre di controllo, che si trovavano in una situazione analoga alle prime ma che non avevano ricorso ai servigi di un nuovo allenatore. Lo studio dimostrò che le prestazioni delle compagini guidate da una nuova personalità non differivano in modo significativo da quelle delle squadre di controllo dal profilo della situazione in classifica e dei punti racimolati. Fu anche possibile stabilire che le compagini che rischiavano la retrocessione al momento del cambio di allenatore, al termine della stagione retrocedevano più spesso rispetto alle altre. Nella sua conclusione, l'autrice della ricerca afferma che le società che si trovano in situazione di crisi fanno bene a non regire in modo precipitoso.

valori mediani dei punti ottenuti appena prima della sostituzione e quelli racimolati nella partita successiva si nota una chiara differenza. Dietro a questa palese progressione si celano verosimilmente dei fattori di natura psicologica. «L'effetto psicologico», prodotto da una nuova guida, esiste realmente. Un nuovo allenatore può far crollare i blocchi mentali che i giocatori hanno eretto dopo una serie di insuccessi e ridare fiducia alla squadra. E questo nonostante il tempo a sua disposizione sia limitato.

### Scalare le classifiche

I risultati delle squadre che si avvalsero dei servizi di un nuovo allenatore progredirono anche sul lungo termine. In entrambi gli sport esaminati, nei dieci incontri successivi l'arrivo del nuovo mister le compagini ottennero più punti rispetto alle dieci partite precedenti, soprattutto nell'hockey su ghiaccio. L'effetto positivo della sostituzione sul lungo termine è stato confermato procedendo ad un paragone del posto occupato dalla squadra nella classifica al momento del cambio di allenatore e alla fine del campionato. Quasi la metà delle squadre di calcio al termine della stagione avevano raggiunto una posizione migliore in classifica rispetto al momento del passaggio di testimone. Anche nell'hockey su ghiaccio molte squadre si ritrovarono ad occupare ranghi più alti al termine del campionato (oltre il 44%). Il raffronto fra le posizioni risulta alquanto falsato poiché una squadra che cambia allenatore nel momento in cui occupa già la posizione di fanalino di coda, alla fine del campionato non può scendere ancora più in basso.

### Efficace anche sul lungo termine

Il risultato di questo paragone sul lungo termine è in contraddizione con la grave mancanza di tempo con cui il nuovo allenatore è confrontato al suo arrivo.

Prima della ricerca, si partiva dal presupposto che sul lungo termine il cambio in panchina non producesse più effetti positivi sulle prestazioni. Un'ipotesi, questa, legittimata dal fatto che il successo costante di una compagine dipende dall'evoluzione progressiva del lavoro di squadra. L'arrivo di un nuovo mister nel bel mezzo del campionato, in questo contesto rappresenta un passo indietro. Al nuovo allenatore manca anche il tempo di procedere a grandi cambiamenti nel gruppo e, contemporaneamente, i paragoni sul lungo termine corroborano la teoria dell'«effetto psicologico» menzionato poc'anzi, il quale – se si osservano i risultati e le posizioni occupate in classifica – si estende su un periodo più lungo. ■

### Media dei punti ottenuti nei dieci incontri disputati prima e nei 10 successivi il cambio di allenatore nel calcio.

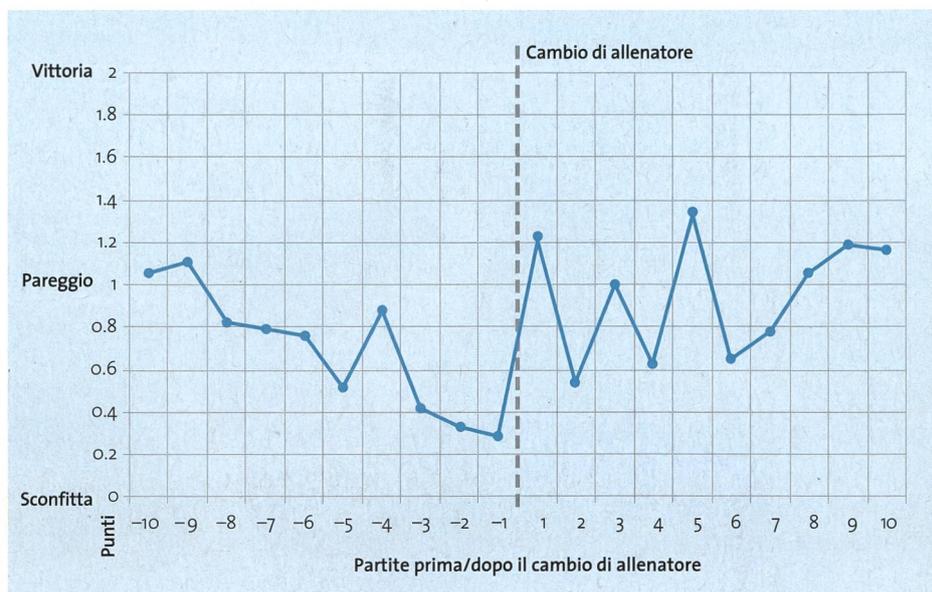


Fig. 1: I risultati nelle tre partite disputate dalle squadre di calcio prima del cambio erano in regressione in media di 0.42, 0.33 e 0.29 punti. Nella prima partita dopo la sostituzione (1.21 punti) le compagini ottennero dei risultati migliori rispetto all'ultimo incontro prima del cambio.

### Media dei punti ottenuti nei dieci incontri disputati prima e nei 10 successivi il cambio di allenatore nell'hockey su ghiaccio.

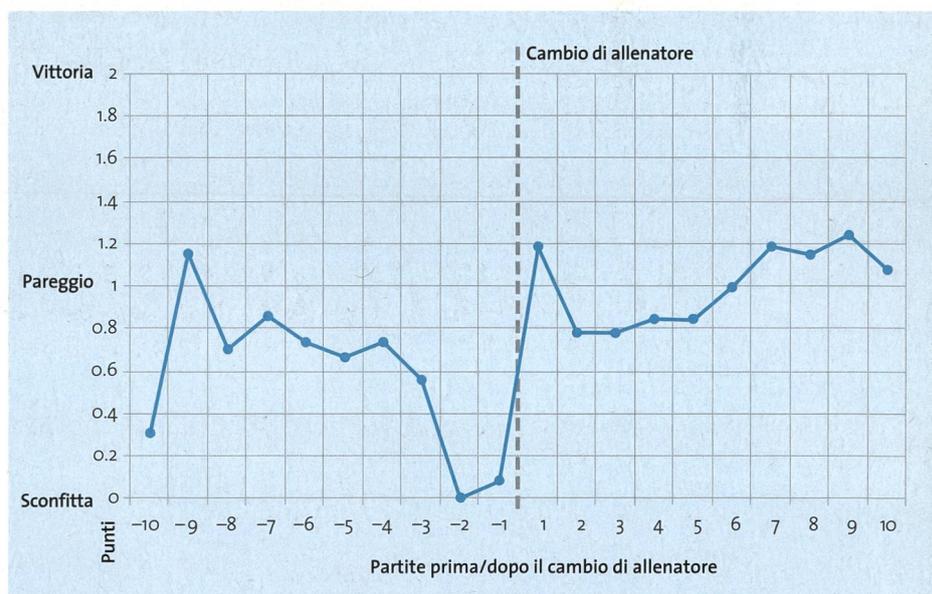


Fig. 2: Nel penultimo incontro prima del cambio di allenatore tutte le squadre di hockey hanno perso (0 punti). Nella prima partita dopo il cambio (1.19 punti) le compagini hanno ottenuto risultati migliori rispetto all'ultimo incontro prima della sostituzione (0.07 punti).

Lo studio «Auswirkungen von Trainerwechsel auf den Erfolg von Mannschaften im Schweizer Spitzensport» di Reto Bürki può essere consultato al sito: [www.mobile-sport.ch](http://www.mobile-sport.ch)