



SETTORE TECNICO FIGC

Corso UEFA PRO
2021/22

LE INTERMITTENZE DEL DESIDERIO

Spiegazione e analisi semiotica dell'azione calcistica

Relatori:
Renzo Olivieri
Felice Accame

Candidato:
Tiziano Polenghi

... a mio papà

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO 1	3
1.1 La semiotica del reparto difensivo	3
1.1.1 I “segni” nella difesa di reparto.....	5
1.1.2 Il “segno” nella difesa a uomo	17
1.2 Cultural Intelligence ed il “caso” de Ligt.....	26
1.3 La fase di non possesso: analisi dei 4 maggiori campionati europei	31
1.4 La difesa del futuro: Differential Learning e antifragilità.....	37
CAPITOLO 2	51
2.1 Passaggio da una funzione subordinata ad una sovraordinata	51
2.1.1 Trasformational Leadership: Stefano Vecchi.....	54
2.1.2 Servant Leadership: Armando Madonna.....	57
2.2 Problemi di “connessione”: lo specchio dell’allenatore.....	60
2.3 Il passato come premessa per il futuro	66
2.4 Il team coaching e la team leadership	70
Conclusioni	79
Bibliografia	80
Articoli Scientifici.....	81
Sitografia	82
Ringraziamenti	83

Introduzione

Nella giornata inaugurale del corso UEFA PRO siamo stati invitati a pensare alla stesura della tesi sin da subito. L'idea di strutturare la mia tesi, basandomi sul ruolo che ho ricoperto nel recente passato ovvero l'allenatore del reparto difensivo della categoria U19 dell'Inter e su quello che invece occupo attualmente, allenatore in prima della categoria U17 dell'Inter ha preso piede ascoltando le parole di due docenti del corso: il Mister Ulivieri e il Prof. Accame. Nell'ascoltare quali fossero gli obiettivi del corso proposti dal Mister Ulivieri, la mia attenzione si è focalizzata sull'idea che per essere innovativi nel modo di difendere, si debba necessariamente ritornare al passato. Nell'analisi invece delle parole espresse dal Prof. Accame, l'attenzione si è spostata sul concetto di asimmetrie presenti nella sub cultura calcio ed in particolare sul passaggio da una funzione subordinata, che era quella di allenatore di reparto ad una sovraordinata, che è quella di allenatore in prima.

Nello sviluppare questa mia tesi ho cercato di rispondere a queste domande fondamentali: può un esclusivo ritorno al passato essere visto come soluzione definitiva al modo di difendere?

In che modo l'aver avuto un ruolo subordinato condiziona la percezione di noi negli altri e come è possibile strutturare il proprio modo di essere affinché il progresso diventi una risorsa da cui attingere piuttosto che un elemento di disturbo?

Per rispondere al primo quesito mi sono basato sull'analisi semiotica del cambiamento del modo di difendere che sta maturando nell'attività calcistica di alto livello di questi ultimi anni. Partendo dal modo con cui ho allenato il reparto difensivo negli anni passati con l'U19 nerazzurra, in relazione al sistema di gioco adottato dalla Primavera stessa e dalla Prima Squadra, proseguendo con una analisi dell'evoluzione del modo di difendere dell'Inter, da Antonio Conte a Simone Inzaghi, fino ad arrivare ad uno studio sulla fase di non possesso delle squadre dei principali campionati europei.

Per rispondere al secondo quesito ho cercato di evidenziare, attraverso il confronto tra due stili di leadership differenti, che hanno caratterizzato gli allenatori con cui ho collaborato, come la percezione di subordinazione sia cambiata e come tale cambiamento abbia determinato delle intermittenze, intese come variazione di intensità e ritmo, nel soddisfacimento del desiderio di allenare. Tale desiderio non si riduce al solo compito didattico dell'allenatore nei confronti della squadra, ma si completa con l'instaurarsi di

una reciprocità di rapporti personali e comunicativi tra l'allenatore ed i giocatori che essendo influenzati dal passato di entrambi, generano ulteriori intermittenze.

Scrivere questa tesi ha significato per me osservare il calcio e gli attori principali, i miei giocatori, da una prospettiva diversa, meno scientifica e forse più umana. Da questa prospettiva sto avendo una percezione migliore anche di me stesso.

CAPITOLO 1

Allenare il reparto difensivo: tra passato, presente e futuro

*“Il Football è un sistema di segni, cioè un linguaggio”
Pier Paolo Pasolini*

1.1 La semiotica del reparto difensivo

La semiotica è la scienza che studia tutte le forme di comunicazione che esistono tra gli esseri umani. La parola semiotica deriva dal greco *"semeion"*, che significa "segno", e dal suffisso *"tikoç"*, che significa *"relativo a"*, quindi etimologicamente potrebbe essere tradotto come *"relativo ai segni"*.

La semiotica, quindi, include non solo la lingua e le parole, ma anche i diversi sistemi di segni che consentono lo scambio di messaggi tra individui. Al loro interno possiamo includere oltre ai segni, immagini, icone, codici, atti e oggetti che generalmente hanno un significato stabilito, comune e condiviso dai membri di una società.

Pier Paolo Pasolini¹ in un articolo pubblicato il 3 gennaio del 1971 sul quotidiano “Il Giorno” metteva in risalto la natura semiotica del calcio. Se i fonemi sono le “unità minime” della lingua scritto-parlata, Pasolini definisce “un uomo che usa i piedi per calciare un pallone” come unità minima del linguaggio calcistico: un “podema”. Le infinite possibilità di combinazione dei podemi formano le “parole calcistiche” e l’insieme delle “parole calcistiche” forma un discorso, regolato da vere e proprie norme sintattiche. I podemi sono ventidue (i giocatori) e le “parole calcistiche” sono potenzialmente infinite, perché infinite sono le possibilità di combinazione dei podemi (ossia, in pratica, dei passaggi del pallone tra giocatore e giocatore); la sintassi invece, secondo Pasolini, si esprime nella partita. Per Pasolini esiste un calcio come linguaggio fondamentalmente prosastico e un calcio come linguaggio fondamentalmente poetico. “Ci sono nel calcio dei momenti esclusivamente poetici: si tratta dei momenti del "goal". Ogni goal è sempre un’invenzione, è sempre una sovversione del codice: ogni goal è ineluttabilità, folgorazione, stupore, irreversibilità. Proprio come la parola poetica. Il

¹ Pier Paolo Pasolini è stato un poeta, regista, sceneggiatore, scrittore, attore e drammaturgo. Culturalmente versatile si distinse in numerosi campi lasciando contributi anche come pittore, romanziere, linguista, traduttore e saggista.

capocannoniere di un campionato è sempre il miglior poeta dell'anno. Il calcio che esprime più goal è il calcio più poetico.”

Anche il "dribbling" è di per sé poetico, per cui secondo il pensiero di Pasolini essendo i brasiliani i migliori “dribblatori” del mondo e i maggiori produttori di gol, il calcio brasiliano è un calcio di poesia. Il catenaccio e la triangolazione (che Brera² chiama geometria) tipica del calcio italiano è un calcio di prosa: esso è infatti basato sulla sintassi, ossia sul gioco collettivo e organizzato: cioè sull'esecuzione ragionata del codice. Il suo solo momento poetico è il contropiede, con l'annesso "goal" (che, come abbiamo visto, non può che essere poetico). Insomma, il momento poetico del calcio sembra essere (come sempre) il momento individualistico (dribbling e goal; o passaggio ispirato). È normale che le parole di Pasolini fossero perfette ed illuminanti in quel periodo storico dove Mario Corso era un poeta, ma un poeta non realista, un poeta un po' “maudit”, extravagante, dove Rivera gioca un calcio in prosa: ma la sua è una prosa poetica, da “elzeviro³” e dove Mazzola anch'egli elzevirista gioca un calcio un po' più poetico di Rivera.

Partendo però dall'ultima considerazione fatta da Pasolini, cioè sulla distinzione tra calcio prosaico, inteso come il calcio fatto di schemi e codifiche e il calcio poetico, fatto di azioni individuali e contestualizzandola al microcosmo del reparto difensivo, possiamo distinguere un modo di difendere prosaico, quello di reparto, da un modo di difendere poetico, quello a uomo.

La semiotica del reparto difensivo, sia esso prosaico o poetico, prevede dei “veicoli fisici” i segni appunto che ci conducono con un meccanismo di rinvio a qualcos'altro (pensieri, supposizioni e azioni). Ogni segno determina una reazione a quattro variabili: qualcosa che sta per qualcos'altro per qualcuno in certe circostanze. Per cui il segno è definito tale nel momento in cui viene interpretato da qualcuno. Tale interpretazione avviene nell'ambito di un contesto specifico ed in riferimento a circostanze altrettanto specifiche.

² Gianni Brera è stato un giornalista e scrittore italiano. Grazie alla sua inventiva e alla sua padronanza della lingua italiana ha lasciato una profonda impronta sul giornalismo sportivo del XX secolo con un lascito di numerosi neologismi da lui introdotti e accolti nell'uso del linguaggio calcistico.

³ Il termine “elzeviro” deriva dal nome di una famiglia di editori-tipografi e librai olandesi, gli Elsevier, che esercitarono la loro attività in diversi centri tra il 1583 e il 1712. Le loro edizioni sono autentici capolavori tipografici la cui principale originalità consiste nella nettezza e finezza dei caratteri, incisi da Christoffel van Dyck, il quale non fece altro che riprodurre i caratteri delle più antiche tipografie italiane. Il cosiddetto *elzeviro* era il carattere di stampa usato dagli Elsevier ad Amsterdam. Il termine “elzeviro” è passato poi ad indicare nei giornali, l'articolo di fondo della terza pagina (quella culturale), originariamente stampato con tale carattere.

Lo stesso segno può essere interpretato diversamente da diverse persone o in maniera diversa dalla stessa persona in base al contesto in cui si trova. Il segno è di per sé un atto comunicativo ma l'attribuzione di un significato univoco a tale segno risente del contesto culturale di provenienza degli interlocutori.

L'universo comunicativo e semiotico del calcio e quindi del reparto difensivo comprende la palla, la porta, i compagni, lo spazio e l'avversario. Da ciascuno di questi segni il difensore può ricavare un significato e di conseguenza ciascuna di queste variabili rappresenta per il difensore una fonte di comunicazione. In base alla rilevanza data ad una o più di queste variabili si articola la differenza tra la prosa del modo di difendere di reparto e la poesia del modo di difendere a uomo.

1.1.1 I “segni” nella difesa di reparto

Durante la mia prima esperienza nelle vesti di allenatore del reparto difensivo della categoria U19 dell'Inter, nella stagione sportiva 2017/18 targata Stefano Vecchi, la scelta fu di allenare la linea difensiva attraverso i principi della difesa di reparto. L'allenatore della prima squadra dell'Inter in quell'annata era Luciano Spalletti. Il fatto che, per volere dell'ex presidente dell'Inter Massimo Moratti, la squadra U19 si allenasse nella stessa struttura di allenamento della Prima Squadra, il Suning Training Center, in arte “la Pinetina”, mi permise di osservare attentamente le metodologie di allenamento della linea difensiva utilizzate dal Mister Spalletti e dai suoi collaboratori, in particolare dal Mister Martusciello. Inoltre, in quel periodo spopolavano i concetti tattici di Marco Giampaolo, che stava ottenendo ottimi risultati con la Sampdoria, valorizzando difensori come Milan Skriniar appena ceduto all'Inter di Luciano Spalletti appunto e quelli di Maurizio Sarri che sfiorò la vittoria del campionato con il suo Napoli, portando alla ribalta un difensore come Kalidou Koulibaly. E come spesso accade, si cerca di carpire da chi in quel momento sta ottenendo risultati, prestigio e fama, i segreti di quel successo cercando di farli propri e di contestualizzarli. Non si trattava di copiare in modo pedissequo, perché la storia calcistica ci insegna che non solo non è produttivo ma il più delle volte è controproducente e pericoloso, ma di traslare determinati concetti, idee e principi nel proprio contesto operativo (categoria Primavera), cercando in primo luogo che fossero interiorizzati da me come allenatore e poi trasferiti ai singoli giocatori. Corretta occupazione degli spazi e oculata gestione della superiorità numerica (a favore o a

sfavore) sono i concetti chiave sui quali si basava l'allenamento della linea difensiva. Il reparto difensivo doveva parlare un linguaggio condiviso e univoco che gli permettesse di interpretare le diverse situazioni di gioco in modo chiaro per tutti. Si trattava di mettere in pratica veri e propri concetti di gioco (principi), che si traducevano sul campo in atteggiamenti interrelati fra un componente e l'altro della squadra. Occorreva elasticità mentale, bisognava saper modificare i propri comportamenti in funzione di quelli dei compagni e saper riconoscere come e quando muoversi nel miglior modo e nel minor tempo possibile. Il principio di base era che in fase difensiva ci si muoveva in funzione della posizione della palla, ma lo si faceva alla luce di un pensiero tattico condiviso fra tutti i componenti del reparto. Le esercitazioni partivano da situazioni di tipo analitico per poi arrivare al situazionale. L'utilizzo della didattica analitica nell'allenamento di una linea difensiva che lavora con principi di reparto, trova la sua perfetta collocazione in virtù del fatto che i componenti della linea difensiva devono attribuire ad un segno (palla scoperta/coperta) un significato univoco e reagire in virtù del significato assegnato in maniera più coordinata possibile. Di seguito una progressione didattica per l'allenamento di una linea difensiva a quattro che soddisfi i principi della difesa di reparto. L'analisi di queste esercitazioni verrà fatta in virtù della rilevanza che un segno ha rispetto agli altri all'interno dell'universo semiotico previsto nella difesa di reparto.

Nella **Figura 1** i giocatori rossi tutti con un pallone e posizionati dietro ad una sagoma "scoprono" a turno il pallone che calciano poi in direzione della linea difensiva blu (la cui posizione di partenza è rappresentata dai 4 difensori in linea) la quale deve scappare togliendo la profondità con un giocatore che poi attaccherà la palla e gli altri tre, riducendo le distanze tra di loro gli daranno copertura. Tutti i membri della linea difensiva dovranno attribuire lo stesso significato alla palla che viene scoperta (segno) e reagire di conseguenza in maniera sincrona e repentina. La posizione finale dei componenti della linea difensiva (evidenziati in giallo) viene definita **1:3** dove con **1** si identifica il giocatore che ha rotto la linea per andare in aggressione sulla palla e con **3** si identifica il numero dei componenti della linea adibiti alla sua copertura. L'allenamento della linea difensiva con principi di reparto, come vedremo anche nelle successive esercitazioni, è un allenamento di tipo "scientifico" e più in particolare "geometrico". In esso si curano in maniera quasi maniacale le distanze tra i componenti del reparto, l'allineamento viene rotto solo dopo che la palla è partita e si cerca di creare una mente unica che guidi le azioni dei singoli componenti della linea difensiva aiutandoli a pensare tutti alla stessa maniera in modo tale che, identificato un segno venga attribuito ad esso lo stesso

significato nel minor tempo possibile ed in maniera più coordinata possibile. Nell'allenamento didattico della linea difensiva, soprattutto all'inizio, sono numerose le pause e le correzioni, i giocatori devono riconoscersi all'interno di un assetto geometrico ed il variare dello stesso (da una linea a 4 ad un posizionamento 1:3) deve essere condiviso ed accettato da tutti.

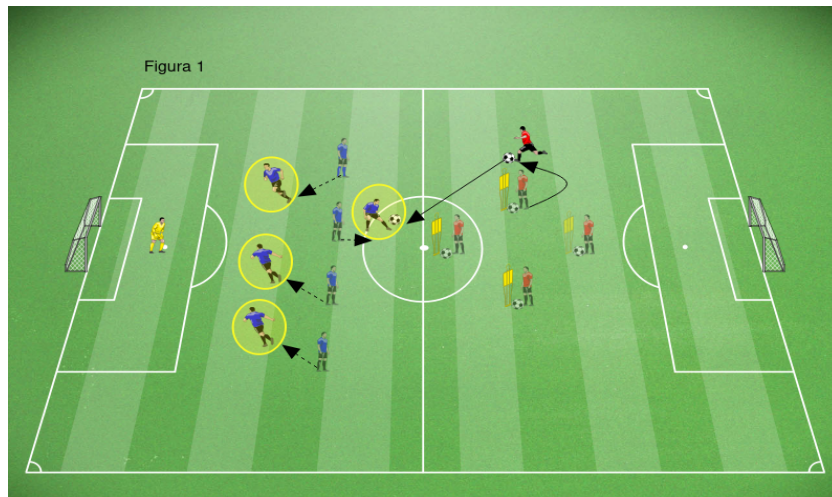


Figura 1 Formazione della 1:3 su palla frontale

Un'evoluzione dell'esercizio precedente lo troviamo nella **Figura 2**, dove uno dei giocatori rossi, che coprono la palla dando le spalle alla linea difensiva, improvvisamente la scopre e calcia verso i quattro difensori che dovranno scappare per togliere la profondità fino all'intervento di uno di essi (**formazione della 1:3**). Il difensore che attaccherà la palla, simulando la "spizzata" di un giocatore avversario, prolungherà la palla alle sue spalle costringendo i tre difensori a adattarsi a questa nuova situazione e a formare una nuova **piramide difensiva (1:2)**, evidenziata in figura dal triangolo giallo. La presenza degli attaccanti come vedremo nelle seguenti esercitazioni ha la funzione di alterare l'importanza che il difensore deve dare al segno "palla scoperta".



Figura 2 Formazione della 1:2 su palla frontale

Nella **Figura 3** il movimento a venire incontro dell'attaccante più vicino alla palla (cerchiato di rosso) non deve inficiare la lettura di palla scoperta da parte della linea difensiva che dovrà togliere la profondità (segno) alle proprie spalle non appena il primo giocatore rosso (quello più vicino alla linea difensiva) scoprirà la palla passandola in diagonale al proprio compagno. Uno dei difensori poi attaccherà la palla e gli altri daranno copertura ricomponendo la 1:3. Un altro aspetto fondamentale nell'applicazione dei principi della difesa di reparto è il riconoscimento di un altro segno (palla coperta) e la relativa attribuzione univoca di significato da parte dei componenti della linea difensiva.



Figura 3 Formazione della 1:3 su scarico corto

Così nella **Figura 4**, il passaggio lungo del giocatore in direzione della propria porta ad un compagno lontano (palla coperta), determina la reazione di risalita della linea difensiva, fino al momento in cui il giocatore rosso più lontano non avrà la possibilità di calciare la palla. In questo caso la linea difensiva dovrà attribuire al nuovo segno (giocatore rosso libero di calciare equivale a dire palla scoperta) il corretto e univoco significato, scappando e togliendo nuovamente la profondità alle proprie spalle, fino all'intervento di un difensore ed alla costituzione della 1:3. Gli stessi principi, il riconoscimento di segni opposti (palla coperta/scoperta) e la relativa assegnazione di significato valgono anche quando la linea è stata rotta, ad esempio su aggressione da parte di un esterno basso su palla laterale.

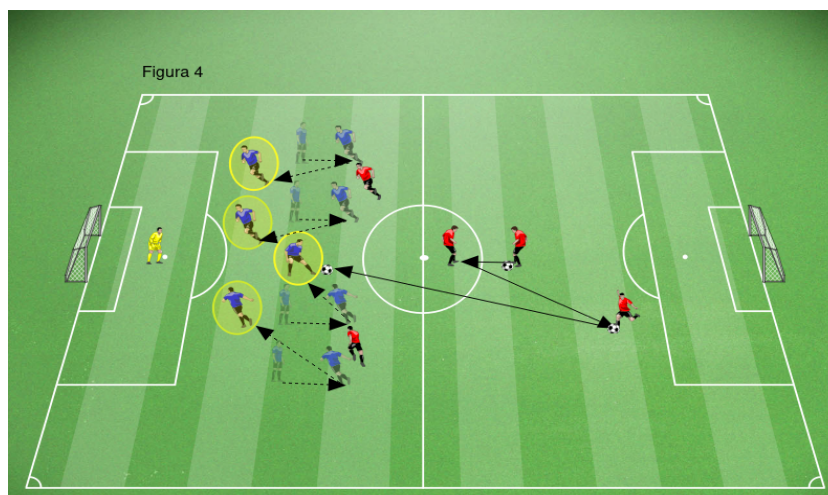


Figura 4 Risalita e formazione della 1:3 su palla frontale (scarico lungo)

Nella **Figura 5** con posizione di partenza 1:3, il terzino destro blu ha rotto la linea ed è andato in pressione sull'esterno offensivo avversario in possesso di palla. Gli altri tre difensori si allineano in una sola linea di copertura la cui profondità varierà in base al grado di copertura della palla da parte del terzino destro blu e sarà decisa dal difensore centrale più vicino alla palla. Sullo scarico corto da parte dell'esterno rosso verso il centrocampista (la palla diventa scoperta) tutta la linea difensiva scapperà togliendo la profondità fino all'intervento di un difensore e la costituzione della piramide difensiva 1:2 (triangolo giallo in figura). L'attenzione va posta alla corsa di rientro in diagonale verso la porta del terzino destro che deve cercare il più velocemente possibile di recuperare l'allineamento con il reparto. Altrettanto importante sono la postura del corpo in posizione di partenza dei componenti della linea di copertura che devono essere

orientati verso la palla e la corsa in copertura della profondità degli stessi che non devono mai perdere la visione della palla. Il soddisfacimento del principio che impone la copertura della profondità quando la palla è scoperta, porta la linea difensiva a liberare una zona di campo davanti ad essa, definita “spazio tra le linee” (rettangolo rosso in figura). La ricezione della palla da parte di un attaccante rosso avversario in quella zona subirà un’eventuale pressione che per forza di cose avverrà in ritardo da parte di uno dei difensori blu. Su questo argomento torneremo in seguito.

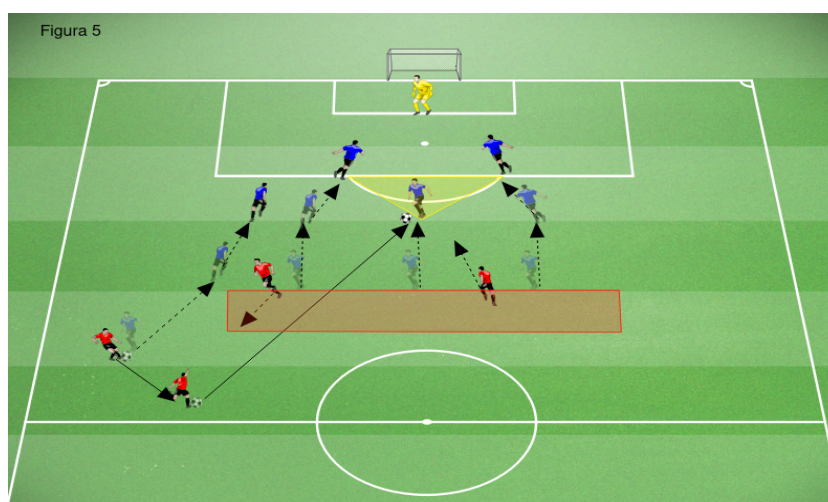


Figura 5 Piramide difensiva su palla laterale (scarico corto)

Se lo scarico dell’esterno offensivo verso un centrocampista è invece uno scarico lungo, come in **Figura 6**, allora la linea di copertura della 1:3 di partenza potrà guadagnare campo in avanti e la corsa di riallineamento del terzino destro non sarà più in diagonale, ma sarà una corsa in linea retta, parallela alla linea di metà campo. Riformato l’allineamento a quattro e riconosciuta la palla scoperta, la linea difensiva scapperà togliendo la profondità fino all’intervento di un difensore e la ricomposizione della 1:3. Anche in questo caso da tenere sotto osservazione la postura di partenza dei componenti della linea di copertura, la corsa in arretramento della linea difensiva con costante visione della palla e la corsa in allineamento del terzino destro. Lo scivolamento laterale e la difesa su cambio campo soddisfano sempre i principi della difesa di reparto.

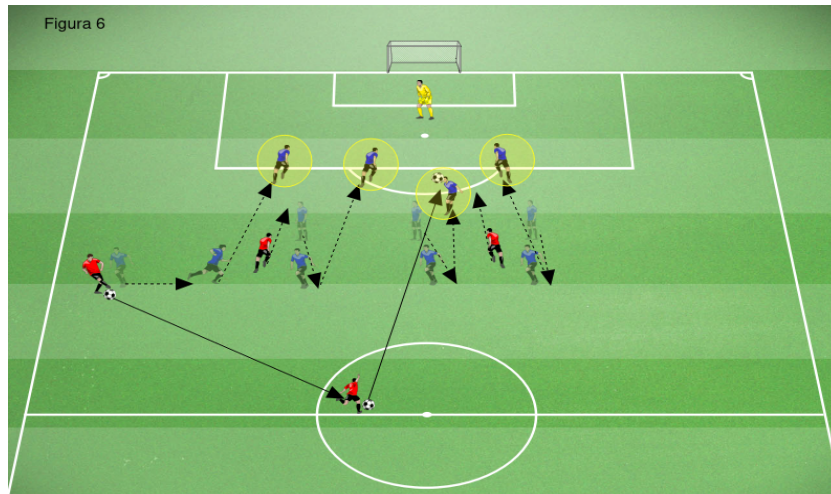


Figura 6 Risalita e formazione della 1:3 su palla laterale (scarico lungo)

Nella **Figura 7**, partendo sempre da una situazione di 1:3 con aggressione del terzino destro blu sull'esterno avversario e la composizione di una linea di copertura, come nell'esercizio precedente, sullo scarico lungo dell'esterno verso il centrocampista la linea di copertura sale ed il terzino destro si allinea ad essa. Riconosciuta la palla scoperta, la linea scappa togliendo inizialmente la profondità e sul cambio gioco la stessa linea verrà rotta con il terzino sinistro blu che arriverà in aggressione sull'esterno destro rosso avversario e la composizione di una nuova 1:3. Da curare in maniera particolare il comportamento del terzino sinistro blu che durante la copertura della profondità e il successivo riassetto posturale durante la fase di volo della palla non deve mai perdere di vista la palla stessa. La rottura della linea da parte del terzino sinistro avviene nel momento in cui la palla viene calciata dal centrocampista avversario.

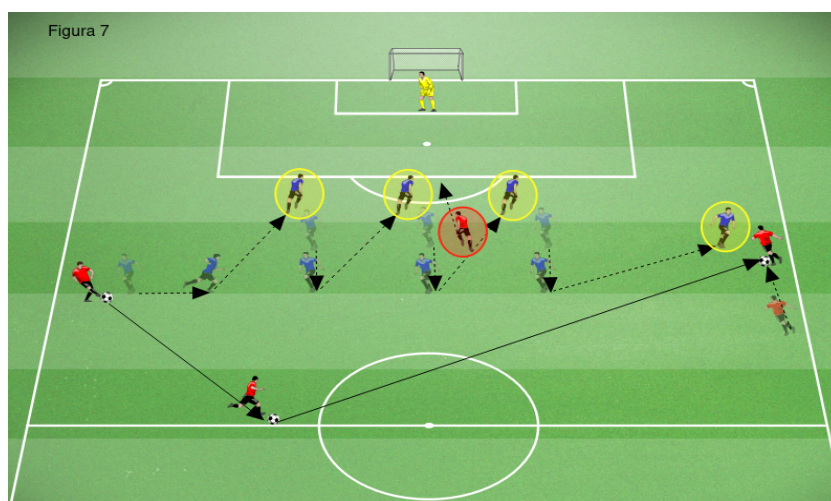


Figura 7 Risalita e formazione della 1:3 su cambio campo

Si può quindi innescare un duello tra il terzino e l'esterno avversario (segno), come in **Figura 8**. Il comportamento della linea di copertura nell'assetto difensivo 1:3 varia in base alla zona di campo (segno) dove nasce il duello ed alla zona di campo dove il duello si protrae. Una volta che il duello tra l'esterno avversario ed il terzino entra negli ultimi 20 metri di campo, l'obiettivo della linea di copertura è la difesa della porta (segno). Così la corsa del primo difensore centrale sarà in diagonale verso il primo palo, fino a raggiungere una distanza dal palo di circa 5.5 metri (in prossimità dell'area piccola) mentre la corsa del secondo difensore e del terzino opposto avrà come obiettivo il riempimento dell'area di rigore ed il posizionamento in marcatura dello spazio (segno) o in marcatura sull'uomo (segno) in base ai principi tattici dell'allenatore.

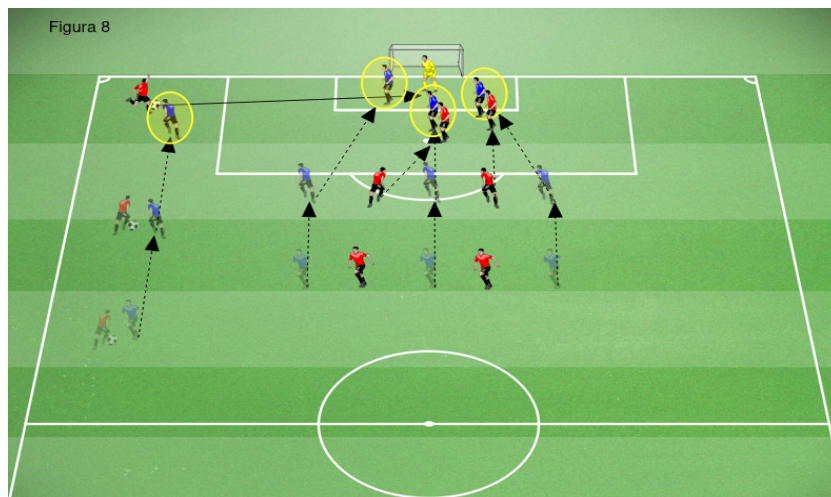


Figura 8 Difesa della porta su cross

Assimilati i principi tattici attraverso le esercitazioni didattiche, essi venivano poi sollecitati attraverso varie esercitazioni in situazione come quella proposta nella **Figura 9**. È una esercitazione di attacco alla difesa, dove in due metà campo si costruisce una situazione di 5+2 jolly contro 4 difensori più il portiere. Il gioco si sviluppa con i 7 giocatori che cercano il gol, se i difensori riconquistano palla hanno l'obiettivo di trovare i jolly o i compagni nell'altra metà campo dove ripartirà un nuovo 7 vs 4. Si innesca quindi una transizione continua. Una variante che utilizzo nella seconda parte dell'esercitazione è che una volta riconquistata la palla, i difensori con l'aiuto dei 2 jolly e del portiere devono effettuare 6 passaggi per poter andare nella metà campo offensiva. Questo per stimolare la reazione immediata alla palla persa da parte dei 5 giocatori offensivi, con la ricerca di una riconquista immediata della palla da parte degli stessi e

qualora avvenisse, un ulteriore riadattamento della linea difensiva in seguito alla transizione negativa appena avvenuta. Un'ulteriore variante prevede l'inserimento del centrocampista centrale davanti alla difesa costituendo un 7 contro 5 più il portiere.

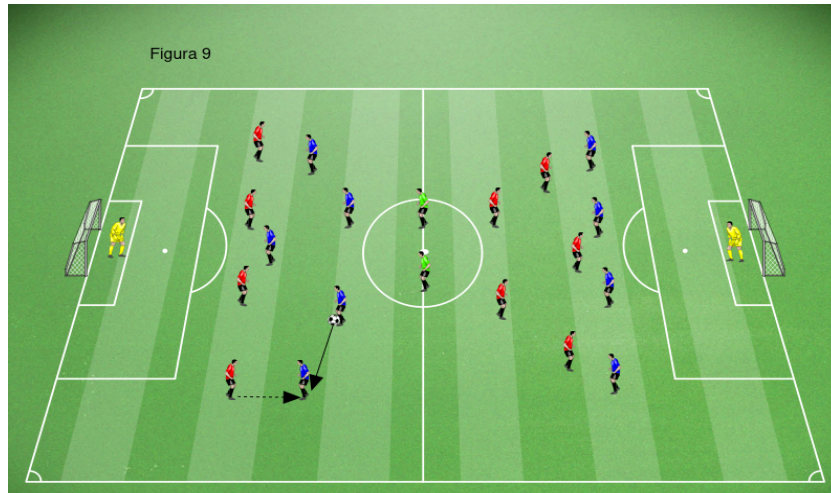
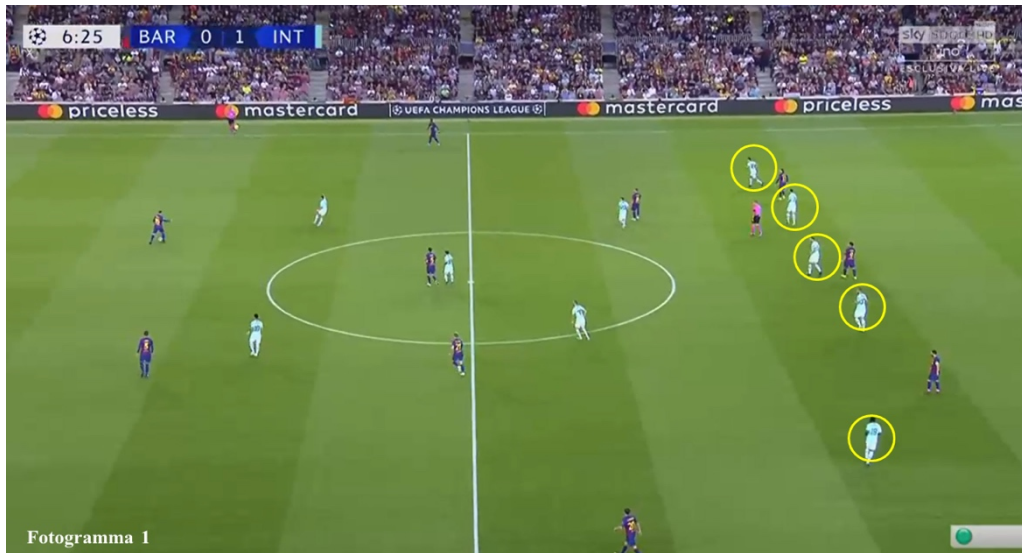


Figura 9 Esercitazione di 7 vs 4 + transizioni

In tutte le esercitazioni, comprese quelle analitiche senza opposizione, è prevista la presenza del portiere che deve adeguarsi rapidamente al comportamento della linea difensiva, variando la sua posizione in funzione della risalita della linea o della copertura della profondità della stessa.

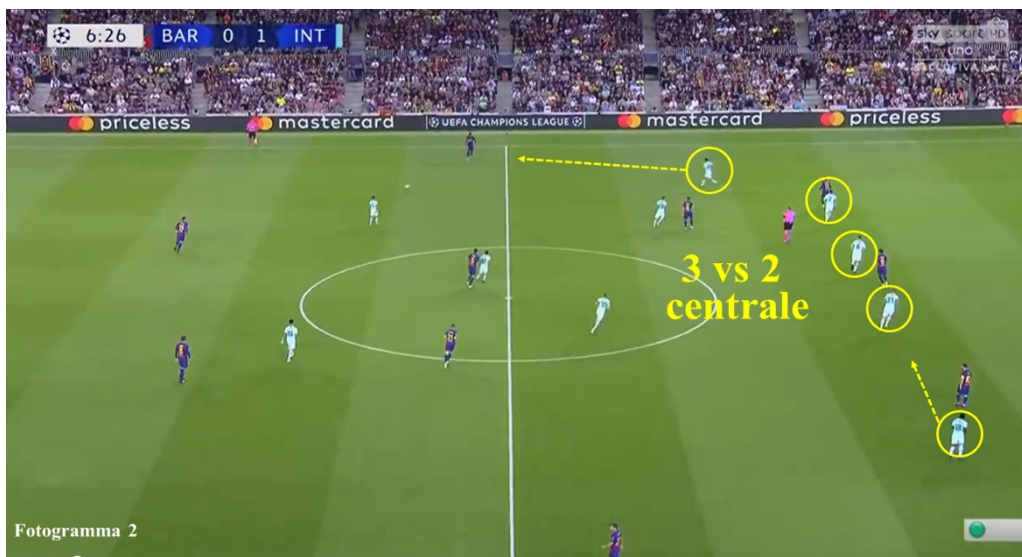
L'avvento di Antonio Conte sulla panchina nerazzurra e l'adozione di un nuovo sistema di gioco 1-3-5-2 mi ha permesso di osservare come la difesa di reparto possa essere applicata anche con una difesa a tre centrali. Nei fotogrammi di seguito si osserva il comportamento della linea difensiva a tre centrali che soddisfa i principi della difesa di reparto.

Nel **Fotogramma 1** con palla in possesso avversario in posizione centrale si nota come l'allineamento venga mantenuto e la rottura dello stesso avvenga solo dopo che la palla è partita.



Fotogramma 1 Allineamento a 5 su palla frontale

Nel **Fotogramma 2**, il quinto di destra rompe l'allineamento andando in aggressione sul terzino sinistro avversario. Questo comporta uno scivolamento della linea in zona palla, con l'allineamento del quinto opposto e la formazione della 1:4, mantenendo una superiorità numerica in zona centrale con i tre difensori centrali contro i due attaccanti.



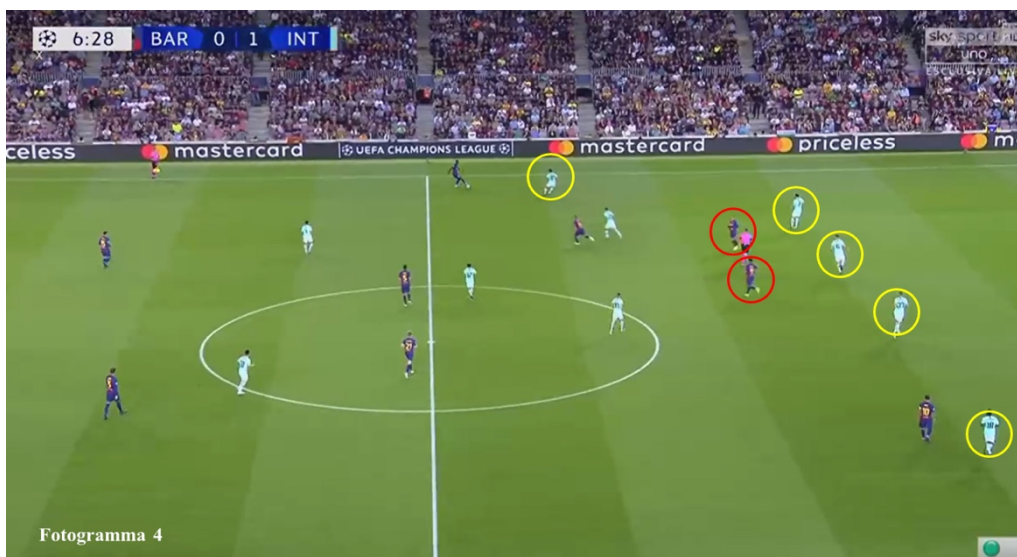
Fotogramma 1 Formazione della 1:4 su palla laterale

Il movimento a venire incontro da parte dei 2 attaccanti avversari evidenziato dalle frecce rosse nel **Fotogramma 3**, in quello spazio che precedentemente abbiamo definito “tra le linee”, non viene seguito dai difensori centrali che mantengono l'allineamento.



Fotogramma 2 Mantenimento della 1:4 su giro palla avversario e attaccanti in uscita

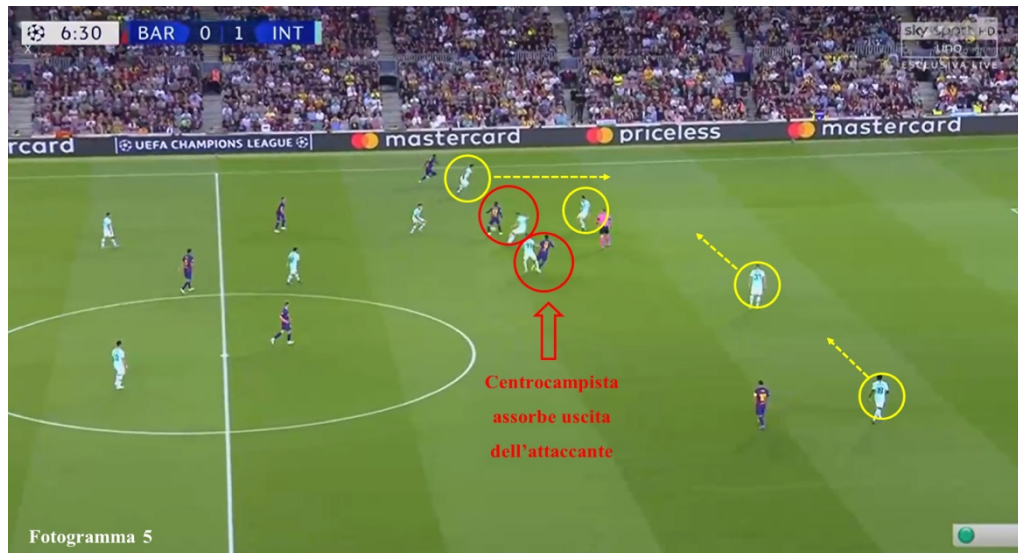
Anche quando la palla è in possesso dell'esterno sinistro avversario come vediamo nel **Fotogramma 4** l'allineamento viene mantenuto ed il movimento in uscita degli attaccanti avversari non viene seguito.



Fotogramma 3 Mantenimento della 1:4 con palla laterale e attaccanti in uscita

Nel **Fotogramma 5** si osserva come una volta che la palla è partita avviene l'aggressione di uno dei difensori centrali e la ricomposizione della 1:4 con il veloce riallineamento del quinto di parte. Come evidenziato nel fotogramma l'uscita dell'attaccante avversario più

lontano dalla palla non viene seguita dal difensore ma viene assorbita da uno dei centrocampisti.



Fotogramma 4 Aggressione di uno dei difensori centrali e ricomposizione della 1:4

La scelta (vincente) nella seconda parte dell'era Conte di abbassare ancora di più il baricentro della propria squadra in fase di non possesso, per sfruttare al massimo le qualità della rosa a disposizione e soprattutto di alcuni suoi interpreti (Lukaku, Hakimi, Barella) durante la transizione positiva a campo aperto, ha accentuato ancora di più l'utilizzo della difesa di reparto. In una fase di non possesso con un baricentro basso come quella attuata da Antonio Conte, lo spazio tra le linee di difesa e centrocampo era ridotto e ciò facilitava sia l'assorbimento da parte dei centrocampisti degli attaccanti avversari in uscita sia l'aggressione da parte dei centrali sugli attaccanti stessi.

Abbiamo visto come la prosaicità della difesa di reparto imponga il riconoscimento di più segni e l'attribuzione ad essa di significati univoci e condivisi. La sintassi citata da Pasolini intesa come idea di collettività ed organizzazione è ben evidenziata dalla geometricità del modo di difendere della difesa di reparto. In quel momento pensavo che allenare la linea difensiva con approccio esclusivamente scientifico/geometrico fosse l'unico modo possibile o forse il più giusto. Dietro questa presunta perfezione però si nascondevano alcuni, grandi limiti.

1.1.2 Il “segno” nella difesa a uomo

Ho utilizzato il singolare “segno” e non il plurale “segni” perché il concetto di difesa a uomo assegna all’avversario inteso come segno una rilevanza prioritaria forse ancor più di quanto la palla sia il segno ritenuto principale nella difesa di reparto. Le squadre che attuano questo tipo di difesa non sono molte. In Italia, il Torino di Juric ed il Verona di Tudor sono le ultime due squadre che hanno adottato questo principio nel reparto difensivo. Colui che per primo ha utilizzato questo modo di difendere e che poi ha ispirato gli allenatori precedentemente citati è stato Gian Piero Gasperini. L’Atalanta di Gasperini attua una fase di non possesso con marcature a uomo a tutto campo. Facendo così cambia radicalmente il concetto di reparto difensivo. Gasperini, infatti, in una sorta di “back to the future” ha riportato in auge concetti tattici difensivi che sembravano obsoleti, la marcatura a uomo appunto, di quelli che Arpad Veisz⁴ chiama “*terzini*”, con una variante, importantissima: l’assenza di un giocatore di difesa privo di marcatura ed addetto alla copertura della profondità, il “*libero*”. È lo stesso Arpad Veisz a evidenziare l’importanza del ruolo dei *terzini*, oggi difensori centrali quando dice: “*La coppia dei terzini forma la penultima linea della squadra, superata questa non c’è altro da sperare in un miracoloso intervento del portiere*”. In queste parole di quello che è stato uno dei più grandi allenatori di tutti i tempi sono insiti i limiti della marcatura a uomo a tutto campo, ma di questo ne parleremo più avanti.

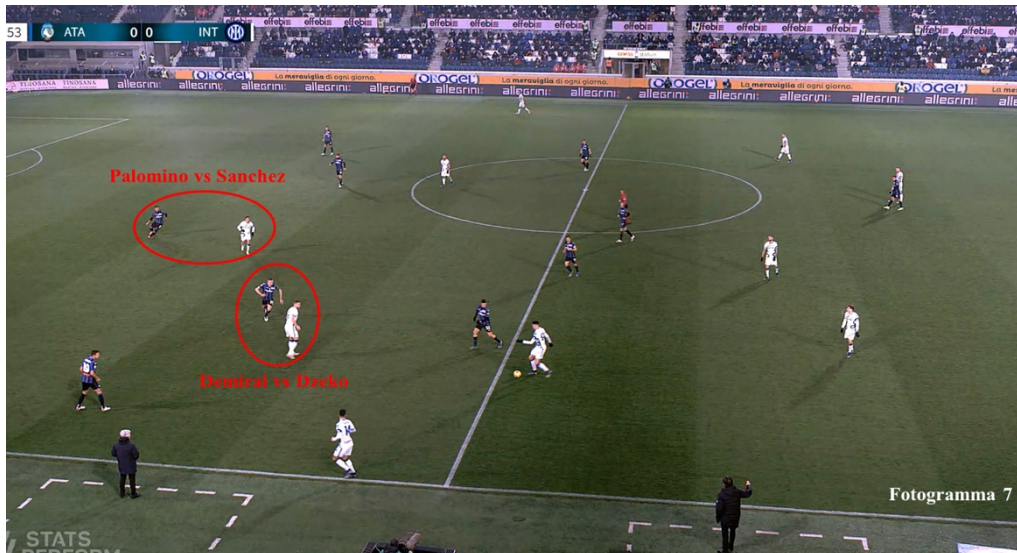
Dall’analisi di una partita del campionato italiano 2021/22 Atalanta- Inter si evidenzia come il concetto di reparto difensivo sia radicalmente cambiato e soprattutto come i principi della difesa di reparto siano stati completamente sovvertiti. Nei seguenti fotogrammi viene evidenziata la fase di non possesso dell’Atalanta, con la ricerca dell’accoppiamento con il diretto avversario nella zona di competenza e soprattutto per quanto riguarda i difensori centrali, il comportamento di marcatura individuale a uomo a tutto campo contro uno specifico avversario. I **Fotogrammi 6 e 7** evidenziano proprio la marcatura a uomo a tutto campo dei due difensori centrali dell’Atalanta: Demiral su Dzeko e Palomino su Sanchez. La difesa non lavora più attraverso i principi del reparto, perché il reparto nel senso etimologico del termine non esiste più. Lo spazio tra le linee

⁴ Arpad Veisz è stato un calciatore e allenatore di calcio ungherese. Dopo una breve esperienza calcistica nel campionato italiano degli anni 1920, iniziò una brillante carriera di allenatore vincendo uno scudetto con l’Ambrosiana, ad appena trentaquattro anni, e altri due con il Bologna. In quanto ebreo fu vittima delle leggi razziali in Italia. Rifugiatosi nei Paesi Bassi, con l’occupazione tedesca durante la Seconda guerra mondiale fu arrestato e deportato dapprima nel campo di transito di Westerbork, successivamente ai campi di lavoro e infine ad Auschwitz, dove trovò la morte per mano nazista

che aveva creato problemi alla linea difensiva che lavorava attraverso i principi del reparto è scomparso perché il reparto è scomparso. La palla intesa come segno è sempre presente ma ha una rilevanza inferiore, come ha una rilevanza diversa un altro segno: lo spazio. Nella difesa di reparto lo spazio inteso come profondità alle spalle della linea difensiva aveva un'importanza cruciale e le informazioni provenienti da altri segni, la palla tra tutti, erano codificate in funzione della difesa di quello spazio. Nella difesa a uomo il valore della variabile spazio è completamente diversa infatti la vicinanza, intesa come pressione, che gli attaccanti ed i centrocampisti dell'Atalanta hanno nei confronti del diretto avversario fa sì che la palla, almeno inizialmente sia quasi sempre coperta, ciò permette ai difensori di enfatizzare il concetto di duello andando ad aggredire in avanti e marcando su linee di anticipo. Lo spazio che assume valore per il difensore in questo caso non è quello alle sue spalle ma quello davanti a sé che l'avversario di riferimento sta occupando. Questo avviene in maniera feroce sul lato palla. La marcatura sul lato debole lontano dalla palla invece è meno stretta ma non assistiamo ai livelli di copertura dello spazio presenti nella difesa di reparto, né tantomeno ad un assetto geometricamente perfetto dei membri del reparto difensivo. Il valore che viene dato ai segni "spazio", inteso come profondità e "compagno", che nella difesa di reparto erano due variabili fondamentali, nella difesa a uomo assumono una importanza nettamente inferiore.



Fotogramma 5 Marcatura a uomo dei due difensori centrali dell'Atalanta



Fotogramma 6 Inversione di posizione e mantenimento della marcatura sul rispettivo avversario

I fotogrammi precedenti evidenziano come l'attribuzione al "segno" avversario sia preponderante tanto che la posizione di Demiral e Palomino (i due difensori dell'Atalanta) è invertita nel **Fotogramma 7** rispetto al **Fotogramma 6**: evento che non sarebbe mai accaduto nella difesa di reparto che avrebbe attribuito al segno "palla", al segno "spazio" ed al segno "compagno" un'importanza relativamente più alta rispetto al segno "avversario". La fase di non possesso continua ad essere un concetto collettivo, ma è il risultato della somma di duelli individuali.

Dallo studio fatto sulle partite dell'Inter nella stagione sportiva 2021/22, che è passata ad una difesa a uomo (in particolare a uomo nella zona) rispetto alla passata stagione dove, sotto la guida di Antonio Conte adottava una difesa di reparto, si evidenzia come il numero di duelli sia notevolmente aumentato. Inoltre, va sottolineato come il numero complessivo di duelli all'interno di una partita sia una diretta conseguenza dell'atteggiamento in fase di non possesso della squadra avversaria. Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi ad i duelli effettuati da ogni singolo giocatore in quattro partite analizzate. Si nota come il numero di duelli sia in media nettamente inferiore, quando ad affrontare l'Inter è una squadra che attua una fase di non possesso che prevede la difesa di reparto.

Nella **Tabella 1** sono riportati i duelli nella partita Lazio – Inter. I dati evidenziano come la linea difensiva della Lazio sia una linea che lavora attraverso i principi della difesa di reparto. Emblematico in questo senso è il numero di duelli bassissimo (2) di tre dei quattro difensori (Luis Felipe, Marusic, Hysaj) che compongono il reparto difensivo della Lazio.

Tabella 1: Duelli totali Lazio (Difesa di Reparto) vs Inter 36

Lazio vs Internazionale Italy Serie A		STATS PERFORM Opta																
		TABELLA DEI DUELLI																
		Internazionale																
		1 - Handanovic Samir	37 - Simic Milan	6 - de Vrij Stefan	95 - Bastoni Alessandro	23 - Barella Nicolò	77 - Brozovic Marcelo	5 - Gagliardini Roberto	36 - Darmian Matteo	32 - Dimarco Federico	14 - Perisic Ivan	9 - Dzeko Edin	10 - Martinez Lautaro	19 - Correa Joaquin	2 - Dumfries Denzel	20 - Calhanoglu Hakan	8 - Vecino Matias	Duelli Totali
Lazio	25 - Pepe Reina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	77 - Marusic Adam	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	3 - Luiz Felipe	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	4 - Patric	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	1	-	-	1	-	-	5
	23 - Hysaj Elseid	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	21 - S. Milinkovic-Savic	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	6 - Lucas Leiva	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
	88 - Basic Toma	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
	7 - Felipe Anderson	-	1	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4
	9 - Pedro	-	1	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	4
	17 - Immobile Ciro	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
	8 - Akpa Akpro Jean-Daniel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	32 - Cataldi Danilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	29 - Lazzari Manuel	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	10 - Luis Alberto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	20 - Zaccagni Mattia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	Duelli Totali	0	7	5	2	3	0	4	4	2	1	4	0	0	1	0	3	20

Nella **Tabella 2** sono riportati i duelli nella partita Roma – Inter. Anche in questo partita il numero di duelli totali è relativamente basso. A spiccare è il dato relativo alla somma dei duelli individuali registrati dai tre difensori centrali della Roma (Mancini, Smalling, Kumbulla) che non supera le 10 unità (6).

Tabella 2: Duelli totali Roma (Difesa di reparto) vs Inter 38

Roma vs Internazionale Italy Serie A		STATS PERFORM Opta																
TABELLA DEI DUELLI																		
		Internazionale																
		1 - Handanovic Sanin	33 - D'Ambrosio Danilo	37 - Skriniar Milan	95 - Bastoni Alessandro	23 - Barella Nicolò	77 - Brozovic Marcelo	20 - Calhanoglu Halkan	2 - Dumfries Denzel	14 - Perisic Ivan	9 - Dzeko Edin	19 - Correa Joaquin	12 - Senesi Stefano	22 - Vidal Arturo	32 - Dimarco Federico	7 - Sanchez Alexis	8 - Vecino Matias	0 Duelli Totali
Roma	1 - Rui Patricio	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	0
	23 - Mancini Gianluca	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	3
	6 - Smalling Chris	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	4
	24 - Kumbulla Marash	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	4 - Cristante Bryan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1	1	4
	77 - Mkhitarjan Henrikh	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3
	17 - Veretout Jordan	-	-	-	-	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	5
	3 - Ibanez	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	-	-	-	-	-	-	4
	5 - Vina Matias	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	22 - Zaniolo Nicolo	1	1	-	-	-	1	-	2	1	-	-	-	-	1	-	-	7
	14 - Shomurov Eldor	-	1	-	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
	52 - Bove Edoardo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	62 - Volpato Cristian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Duelli Totali	1	4	3	2	3	2	0	6	4	6	0	0	3	2	1	2	20	

Nella **Tabella 3** sono riportati i duelli della partita Milan – Inter. Il numero di duelli totali registrati nella partita è nettamente superiore alle precedenti. Di particolare interesse è il dato relativo ai duelli effettuati dai tre difensori centrali dell’Inter (Skriniar, de Vrij, Bastoni) che hanno distribuito in maniera omogenea il numero di duelli (sei a testa) ed il dato invece relativo al difensore centrale del Milan Kjaer, che ha invece effettuato dodici duelli totali, dove oltre il 50% di essi (7) è stato effettuato contro lo stesso avversario l’attaccante dell’Inter, Dzeko.

Tabella 3: Duelli totali Milan (Difesa di Reparto/Uomo) vs Inter 65

Milan vs Internazionale Italy Serie A		TABELLA DEI DUELLI															STATS PERFORM		Opta	
		Internazionale															Duelli Totali			
		1 - Mandanovic Samir	37 - Scrinjar Milan	6 - de Vrij Stefan	95 - Bastoni Alessandro	23 - Barella Nicolo	77 - Brozovic Marcelo	20 - Callanoglu Hakan	56 - Darmian Matteo	14 - Pusic Ivan	9 - Dzeko Edin	10 - Martinez Lautaro	19 - Correa Joaquin	2 - Dumfries Denzel	22 - Vidal Arturo	32 - Dimarco Federico	7 - Sanchez Alexis			
Milan	1 - Tatarusanu Ciprian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0		
	2 - Calabria Davide	-	-	-	1	-	1	-	-	4	-	1	-	-	-	-	-	7		
	24 - Kjaer Simon	-	1	-	-	-	-	-	-	-	7	3	-	-	-	-	-	12		
	23 - Tomori Fikayo	-	-	1	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	6		
	5 - Ballo-Toure Fode	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
	79 - Kessie Franck	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2		
	33 - Krunic Rade	-	-	-	1	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	4		
	8 - Tonali Sandro	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	1	-	-	-	-	-	4		
	17 - Rafael Leao	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	10 - Brahim Diaz	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-		
	11 - Ibrahimovic Zlatan	-	4	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20		
	41 - Bakayoko Tiemoue	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1		
	4 - Bennacer Ismael	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
	20 - Kalulu Pierre	-	-	-	-	1	-	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	6		
	12 - Rebic Ante	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3		
	56 - Saelemaekers Alexis	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	3		
	Duelli Totali	0	6	6	6	2	5	2	4	6	13	11	0	2	1	1	1			

Nella **Tabella 4** sono riportati i duelli relativi alla partita Inter – Torino. Il numero dei duelli molto elevato riflette in maniera inequivocabile le strategie difensive delle squadre ed in particolare quella del Torino che sappiamo essere una squadra che difende con marcature a uomo a tutto campo. Di particolare rilevanza sono i dati relativi ai difensori centrali di entrambe le squadre (Bremer nel Torino e de Vrij nell’Inter) che occupano la posizione centrale delle rispettive difese a tre. Il numero di duelli elevato di questi giocatori (Bremer 15 duelli e de Vrij 11 duelli) correlato al numero di duelli elevato dei rispettivi attaccanti avversari di riferimento (Dzeko 19 duelli e Sanabria 13 duelli) evidenzia come le due squadre in fase di non possesso abbiano applicato degli accoppiamenti uomo su uomo e che la palla diretta dal portiere al vertice più alto rappresentato dal proprio attaccante sia stata una strategia largamente impiegata.

Tabella 4: Duelli totali Inter vs Torino (Difesa a uomo) 76

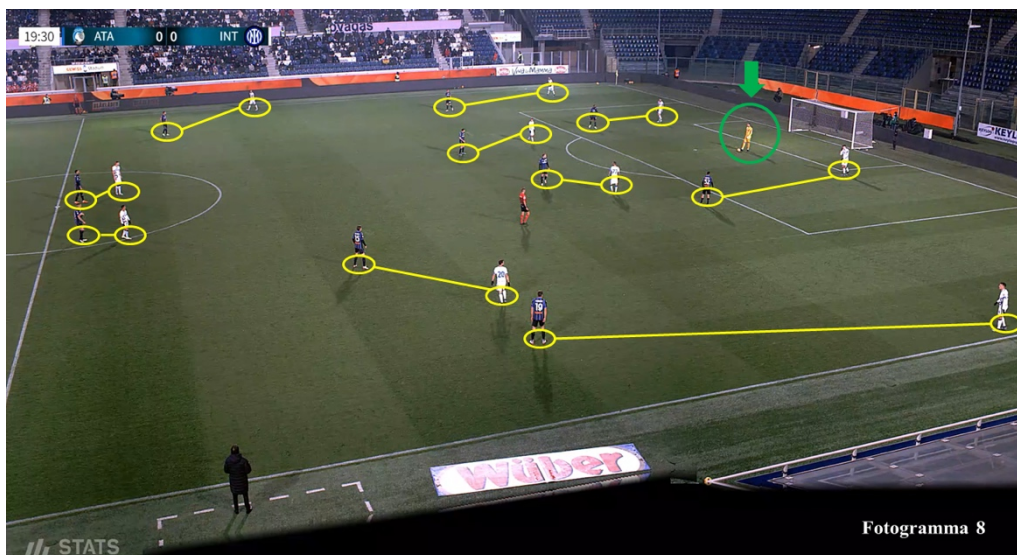
Internazionale vs Torino		TABELLA DEI DUELLI														Duelli Totali			
Italy Serie A		Torino																	
		32 - V. Susic	26 - Djaji Kofri	3 - Brenner	99 - Burgenno Alessandro	10 - Lukic Sasa	4 - Poboga Tommaso	17 - Singo Wilfried Stephane	34 - Aina Ota	14 - Bernaldo Josip	11 - Peca Marko	19 - Sarabija Antonio	13 - Rodriguez Ricardo	15 - Anselmi Cristian	22 - Praet Dennis	38 - Mandragola Riccardo	70 - Warming Magnus		
Internazionale	1 - Handanovic Samir	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
	37 - Skriniar Milan	-	-	1	-	1	-	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	7	
	6 - de Vrij Stefan	1	-	-	-	2	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	11	
	95 - Bastoni Alessandro	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	3	
	22 - Vidal Arturo	-	-	-	1	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	4	
	77 - Brozovic Marcelo	-	-	-	-	2	-	2	-	2	-	-	-	-	-	1	-	7	
	20 - Calhanoglu Hakan	-	1	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	4	
	2 - Dumfries Denzel	-	-	1	-	-	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	5	
	14 - Perisic Ivan	-	-	2	-	-	-	4	1	1	-	1	-	-	-	-	-	6	
	9 - Dzeko Edin	-	6	8	1	-	-	1	2	-	-	1	-	-	-	-	-	20	
	10 - Martinez Lautaro	-	-	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
	33 - D'Ambrosio Danilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	32 - Dimarco Federico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	7 - Sanchez Alexis	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	
	12 - Sensi Stefano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	8 - Vecino Matias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	Duelli Totali	1	7	15	2	4	5	7	10	3	7	13	0	0	0	0	1	1	

Nella **Tabella 5** sono riportati i duelli relativi alla partita Atalanta – Inter. nonostante si siano affrontate due squadre che, abbiano attuato una difesa a uomo, l’Atalanta ed una difesa a uomo nella zona, l’Inter, il numero di duelli totali non è elevatissimo (52).

Tabella 5: Duelli totali Atalanta (Difesa a uomo) vs Inter 52

Atalanta vs Internazionale		TABELLA DEI DUELLI														Duelli Totali			
Italy Serie A		Internazionale																	
		1 - Handanovic Samir	33 - D'Ambrosio Danilo	37 - Skriniar Milan	95 - Bastoni Alessandro	23 - Barella Nicolo	77 - Brozovic Marcelo	20 - Calhanoglu Hakan	36 - Damjanovic Matteo	14 - Perisic Ivan	7 - Sanchez Alexis	9 - Dzeko Edin	10 - Martinez Lautaro	19 - Correa Joaquin	2 - Dumfries Denzel	22 - Vidal Arturo	6 - de Vrij Stefan		
Atalanta	1 - Musso Juan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	19 - Djimsiti Berat	-	-	-	1	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	5	
	28 - Demiral Merih	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	4	-	-	-	-	-	6	
	6 - Palomino Jose Luis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	
	13 - Pezzella Giuseppe	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
	7 - Koopmeiners Teun	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
	15 - de Roon Marten	-	-	-	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	6	
	11 - Freuler Remo	-	-	-	1	4	2	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	9	
	32 - Pessina Matteo	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
	88 - Pasalic Mario	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	7	
	9 - Muriel Luis	-	2	3	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	8	
	59 - Miranchuk Aleksey	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	99 - Piccoli Roberto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	77 - Zappacosta Davide	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	Duelli Totali	0	8	5	6	8	4	3	1	2	2	7	0	2	2	1	1		

Questo perché uno dei giocatori che ha maggiormente avuto il possesso del pallone è stato il portiere dell'Inter Handanovic (oltre 3 minuti), che per scelta dell'Atalanta non è stato quasi mai aggredito come si nota nel **Fotogramma 8**, sottolineando ancora di più come vi sia stato in questa partita una ricerca costante dell'Atalanta degli accoppiamenti in fase di non possesso. Si nota come l'Atalanta per attuare questo tipo di fase di non possesso debba necessariamente accettare la parità numerica dietro. È interessante osservare come invece l'Inter tenda ad isolare il 2 contro 2 in fase offensiva (i due difensori centrali dell'Atalanta contro i due attaccanti dell'Inter), abbassando molto i propri centrocampisti e attirando di conseguenza la pressione dei centrocampisti dell'Atalanta. Questo atteggiamento porta a dilatare lo spazio tra i due difensori dell'Atalanta e i compagni di centrocampo, permettendo un'uscita diretta più agevole da parte del portiere dell'Inter Handanovic sui due attaccanti.



Fotogramma 7 Accoppiamento in fase di non possesso dei giocatori dell'Atalanta

Nella **Tabella 6** sono riportati i numeri di possesi palla individuali nella partita che l'Inter ha giocato contro l'Atalanta. Tale tabella evidenzia come Handanovic sia stato in possesso palla (63) un numero di volte superiore rispetto ad un giocatore di movimento come, ad esempio, Calhanoglu (48 possesi).

Tabella 6: Possessi palla totali di Handanovic

Atalanta vs Internazionale Italy Serie A							STATS PERFORM Opta								
POSSESSI INDIVIDUALI															
#	Giocatore	0-15'	15-30'	30-45'	45-60'	60-75'	75-90'	#	Giocatore	0-15'	15-30'	30-45'	45-60'	60-75'	75-90'
1	Musso Juan	3	7	7	4	7	7	1	Handanovic Samir	14	14	9	14	6	6
19	Djimsiti Berat	13	3	9	7	9	9	33	D'Ambrosio Danilo	14	16	12	15	13	13
28	Demiral Merih	4	4	10	5	7	4	37	Skriniar Milan	15	10	10	13	9	10
6	Palomino Jose Luis	12	4	4	8	11	6	95	Bastoni Alessandro	26	20	13	13	13	1
13	Pezzella Giuseppe	7	7	7	6	14	5	23	Barella Nicolo	16	18	13	14	16	6
7	Koopmeiners Teun	8	5	6	9	8	5	77	Brozovic Marcelo	20	17	14	18	12	13
15	de Roon Marten	13	8	6	10	9	5	20	Calhanoglu Hakan	11	9	9	14	5	0
11	Freuler Remo	10	9	11	9	11	6	36	Darmian Matteo	8	10	5	9	5	0
32	Pessina Matteo	17	5	6	9	5	0	14	Perisic Ivan	14	13	10	15	14	9
88	Pasalic Mario	3	10	11	9	9	4	7	Sanchez Alexis	7	5	6	10	2	0
9	Muriel Luis	8	8	8	11	8	4	9	Dzeko Edin	9	10	9	11	9	3
99	Piccoli Roberto	0	0	0	0	0	1	22	Vidal Arturo	0	0	0	0	13	13
77	Zappacosta Davide	0	0	0	0	0	5	2	Dumfries Denzel	0	0	0	0	9	13
59	Miranchuk Aleksey	0	0	0	0	0	8	19	Correa Joaquin	0	0	0	0	5	9
								10	Martinez Lautaro	0	0	0	0	0	5
								6	de Vrij Stefan	0	0	0	0	0	3

Possessi Totali Handanovic: 63

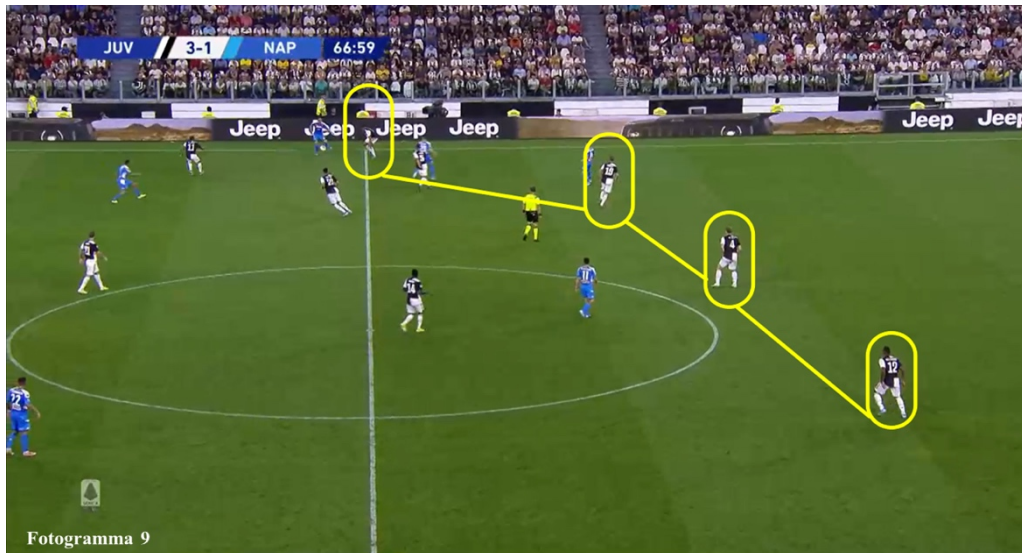
Nello studio della difesa a uomo abbiamo visto come rispetto a quanto analizzato nella difesa di reparto il segno più importante sia l'avversario. Non potrà mai essere una fonte di informazione esclusiva ma la sua rilevanza è sicuramente maggiore che nella difesa di reparto. L'utilizzo della difesa a uomo implica che tale comportamento difensivo sia applicato anche dai componenti di altri reparti, in particolare del centrocampo. I giocatori che compongono il reparto di centrocampo oltre che affrontare il duello con il rispettivo avversario nella loro zona di competenza, devono farlo anche all'interno del reparto difensivo, in virtù della marcatura a uomo a tutto campo ben evidente nella fase di non possesso dell'Atalanta di Gasperini.

La differenza tra la prosa della difesa di reparto e la poetica della difesa a uomo, come abbiamo visto, sta nell'attribuzione di significato ed importanza ai segni dell'universo semiotico del microcosmo difensivo. La scelta di un modo di difendere rispetto ad un altro potrebbe essere paragonata al gusto letterario verso la prosa piuttosto che verso la poesia. A mio modo di vedere, la differenza tra la difesa di reparto e quella a uomo, come nella prosa e nella poesia, la fanno gli attori principali. Nei paragrafi seguenti vedremo come l'efficacia futura del modo di difendere passerà dalla capacità continua di parafrasare la poetica della difesa a uomo nella prosa della difesa di reparto e viceversa.

1.2 Cultural Intelligence ed il “caso” de Ligt

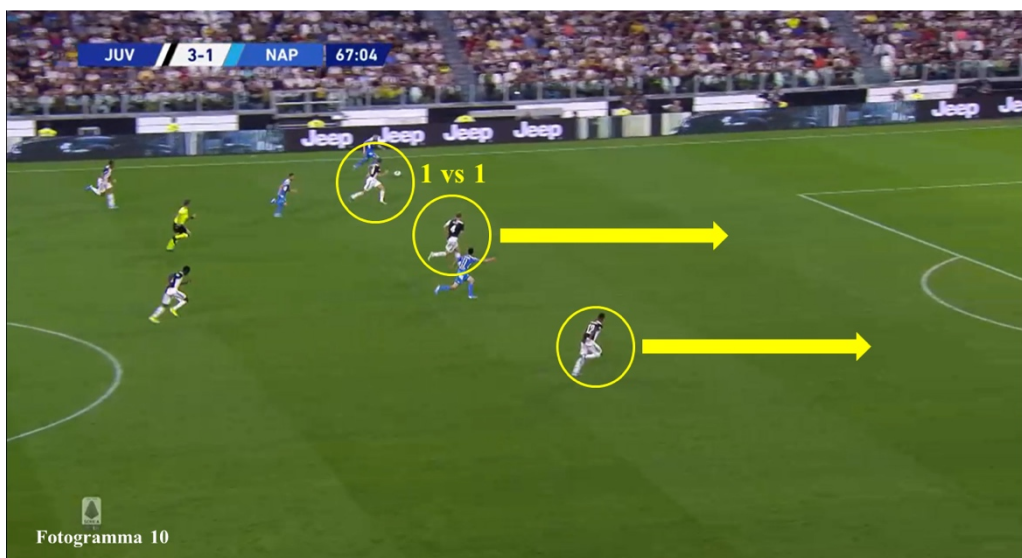
Matthijs de Ligt è sicuramente uno dei difensori più forti del panorama calcistico mondiale. Il suo arrivo alla Juventus fu accolto con grandissimo clamore essendo considerato, vista la giovanissima età (anno di nascita 1999), il miglior prospetto in circolazione e il degno erede di Giorgio Chiellini. La convinzione di aver sistemato il reparto difensivo con il suo arrivo e con quello di Demiral e di essersi garantiti per il prossimo futuro due dei difensori centrali più forti in circolazione, si scontrò con la cruda realtà dei fatti. Le performance di de Ligt inizialmente non furono all'altezza della sua fama e gli scettici cominciarono ad avanzare qualche dubbio sul reale valore di questo giocatore, strappato alla concorrenza a suon di milioni.

Analizzando la partita Juventus – Napoli del 31/8/2019 terminata con il punteggio finale di 4 a 3 in favore dei bianconeri la mia attenzione si è focalizzata sul comportamento di de Light in occasione del gol del momentaneo 3 a 2 firmato dal partenopeo Lozano. Bisogna partire però da una premessa: l'allenatore della Juventus era Maurizio Sarri. Maurizio Sarri assieme a Marco Gianpaolo, come sottolineato precedentemente, sono riconosciuti da tutti gli addetti ai lavori come i massimi esponenti della difesa di reparto. Il riconoscimento della geometricità della linea difensiva, il rispetto e la condivisione di tale geometricità sono i pilastri di questa filosofia difensiva. Come il corretto rapporto spaziale palla/porta del difendente con esclusione del concetto di avversario. Nei fotogrammi seguenti si evidenzia come in occasione del gol subito tale geometricità, inizialmente ricercata venga poi bruscamente persa in virtù di un errato posizionamento spaziale palla/porta e dell'inclusione di un segno distrattore: l'avversario. Nel **Fotogramma 9** si nota la formazione della 1:3 in seguito all'uscita in aggressione del terzino destro e la formazione di una (non perfetta) linea di copertura. In questo fotogramma si evidenzia la ricerca del nuovo assetto geometrico del reparto difensivo.



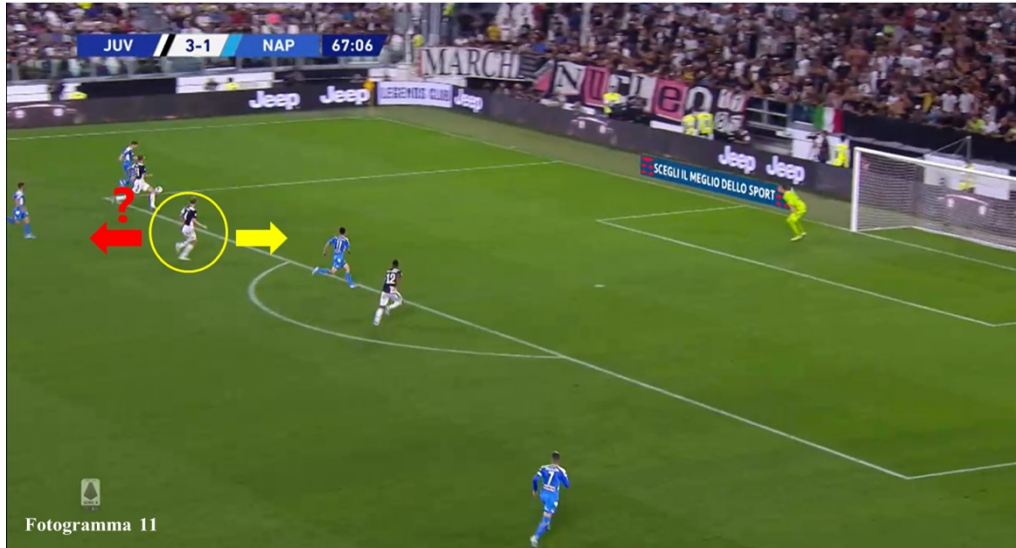
Fotogramma 8: Formazione della 1:3 su palla laterale

Nel **Fotogramma 10** il reparto che ora è formato da tre giocatori in seguito alla perdita del terzino destro, dovrebbe andare a difesa della porta con i due giocatori identificati dalla freccia gialla ed al duello con il restante giocatore formando la 1:2. La posizione dei due giocatori identificata dalla freccia gialla dovrebbe essere più bassa rispetto al giocatore che sta per affrontare il duello (1 vs 1), in virtù di uno dei principi della difesa di reparto che prevede una linea di copertura che ha una profondità diversa (più vicina alla linea di porta) rispetto alla linea passante dal giocatore in aggressione che si accinge ad affrontare un ipotetico duello.



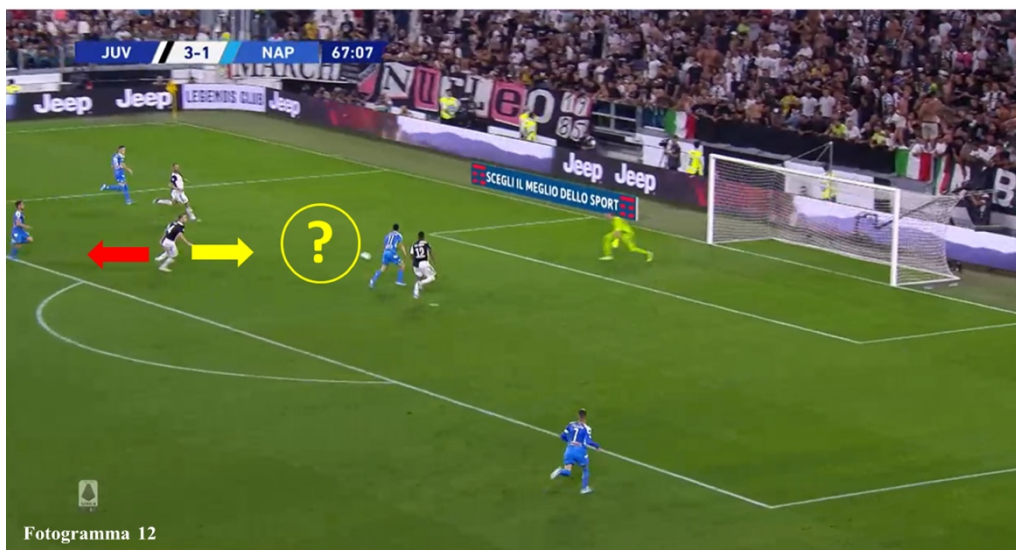
Fotogramma 9: Errato posizionamento difensivo: mancata formazione della 1:2

Nel successivo **Fotogramma 11** va sottolineato l'errato posizionamento che de Ligt sta assumendo rallentando la corsa, per avvicinarsi all'avversario posizionato alle sue spalle, senza preoccuparsi di coprire lo spazio indicato dalla freccia gialla.



Fotogramma 11 Errato posizionamento individuale di de Ligt: Inclusione del "segno" avversario

In questo fotogramma si nota come de Ligt stia dando un peso specifico errato, secondo i principi della difesa di reparto, ai segni che sono presenti. Il segno principale, la palla, è scoperta, ciò implicherebbe l'assegnazione di una importanza elevata ad un altro segno, lo spazio, riducendo almeno inizialmente la rilevanza di un altro segno, l'avversario. De Ligt invece, aumentando l'importanza specifica data all'avversario riduce quella relativa alla palla ed allo spazio. Tale atteggiamento del difensore centrale bianconero scopre una porzione di campo che, come vedremo nel **Fotogramma 12**, verrà attaccata dall'attaccante del Napoli Lozano che poi segnerà senza che il difensore esterno bianconero (Alex Sandro) possa intervenire.



Fotogramma 12: Mancata copertura dello spazio da parte di de Ligt

Analizzando questo gol subito dalla Juventus mi sono posto la domanda su come sia stato possibile che un giocatore di seppur giovane età ma con già alle spalle presenze in Nazionale ed in Champions League abbia potuto commettere questo tipo di errore. La risposta a questa domanda l'ho avuta grazie alla lezione svolta con il Prof. Guglielmo De Feis ed alla lettura del suo libro⁵. La cultura di provenienza di de Ligt, sia quella calcistica che quella intesa in senso generale ha caratteristiche completamente differenti dalla nostra cultura calcistica. Come sottolinea Guglielmo De Feis, il cluster di appartenenza di de Ligt, essendo olandese, è quello germanico che ha caratteristiche completamente diverse dal gruppo culturale latino-europeo nel quale è inserita l'Italia. Nella cultura calcistica olandese ed in particolare in quella radicata nel mondo Ajax (società dalla quale de Ligt fu acquistato) esiste una posizione in relazione alla dimensione culturale del "Rischio" completamente diversa dalla nostra. Nella cultura calcistica (e non solo) italiana vi è un alto grado di distanza dall'incertezza, di contro nella cultura olandese un basso grado. Nel nostro caso particolare, la posizione culturale di de Ligt (basso grado di distanza dall'incertezza) caratterizzata da flessibilità ed indulgenza da chi è abituato a fare i conti caso per caso si è scontrata con la rigidità ed intransigenza di chi considera percorribile una sola strada (quella codificata) tipica della difesa di reparto di Sarri (alto grado di distanza dall'incertezza). In relazione ad un'altra dimensione culturale la "Comunicazione", la posizione della cultura olandese è definita "a basso contesto". In essa le comunicazioni sono chiare, dirette e soprattutto semplici. Anche in questo caso la

⁵ Guglielmo Maria De Feis. La Cultural Intelligence nel calcio. Odradek

posizione della difesa di reparto di Sarri ad “alto contesto” è diametralmente opposta rispetto a quella di de Ligt e della cultura olandese. Un giocatore della difesa di reparto, come detto precedentemente deve relazionarsi ai compagni di reparto, alla posizione della palla, al fatto che la palla sia coperta o scoperta. Concetti lontani anni luce dal calcio fluido e senza ruoli apparenti della cultura olandese. La soluzione a questi problemi è arrivata grazie ad una caratteristica della cultura olandese e del cluster germanico in generale: la capacità di calciatori con forte spirito competitivo come de Ligt di accettare la guida di un allenatore al quale saranno legati da un atteggiamento di forte rispetto ed obbedienza. Inoltre, a mio modo di vedere, la differenza l’ha fatta anche l’intelligenza di de Ligt nel calarsi nella cultura calcistica di Sarri attraverso un meccanismo di introiezione.

1.3 La fase di non possesso: analisi dei 4 maggiori campionati europei

“Tutto quello che ti ho insegnato sul comportamento della linea difensiva mettilo nel cassetto, il modo di difendere va in un'altra direzione.” Queste parole sono firmate Angelo Gregucci. Senza soffermarmi su quanto Angelo Gregucci sia stato importante per me, per la mia carriera di giocatore in generale e soprattutto per la figura di difensore, queste parole pronunciate nel momento in cui stavo allenando il reparto difensivo della Primavera, mi hanno portato a riflettere sulla reale esclusività del modo di difendere di reparto. Angelo Gregucci nel momento in cui è stato mio allenatore mi ha insegnato in maniera dettagliata tutti i dogmi della difesa di reparto ed io da allenatore del reparto difensivo della Primavera dell'Inter, ho cercato di trasferire ai miei giocatori questo sapere. Durante la sua esperienza allo Zenit di San Pietroburgo nelle vesti di collaboratore tecnico di Roberto Mancini, Gregucci si occupava di allenare il reparto difensivo. Quando durante una esercitazione uno dei suoi difensori, il serbo Branislav Ivanovic, difensore centrale di comprovata esperienza ex Chelsea, gli chiese il perché, di fronte ad una palla scoperta un intero reparto dovesse scappare nonostante fosse solo uno l'attaccante che attaccava la profondità, capì che realmente il modo di difendere doveva andare in un'altra direzione. La cosa più interessante è che questo cambiamento di rotta era un preciso desiderio dei giocatori. L'evoluzione del modo di difendere ha portato molte squadre ad abbandonare la difesa di reparto e ad enfatizzare il concetto di duello ricorrendo sempre più alla difesa a uomo o meglio ancora a uomo nella zona. Questo in virtù del fatto che molte squadre a partire dal Barcellona di Guardiola fino ad arrivare al Liverpool di Klopp con il suo famosissimo “*Gegenpressing*”⁶, hanno posto molta attenzione al recupero immediato della palla. Tale recupero immediato presuppone due principi fondamentali: il primo è che nella zona dove si perde la palla vi sia un numero sufficientemente elevato di giocatori ed il secondo, che poi è una concausa del primo è che, come più volte sottolineato da Renzo Ulivieri, se si vuole essere aggressivi in zona offensiva ed ultraoffensiva si deve per forza di cose rompere il reparto (difensivo) ed accettare la parità numerica in zona difensiva. In virtù di queste considerazioni ho provato ad analizzare il comportamento delle squadre italiane e di quelle appartenenti ai principali campionati

⁶ Gegenpressing, tradotto in inglese come “counterpressing” ed in italiano anche come “riaggresione”, è il pressing immediatamente successivo alla perdita del possesso: non si tratta di pressare un attacco organizzato dell'avversario, ma di pressare un attacco in transizione, un contropiede (*gegen* in tedesco significa “contro”).

europei (Inghilterra, Spagna e Germania) per quanto riguarda il recupero palla in zona ultraoffensiva e la conseguente parità numerica in zona difensiva.

I grafici che seguono rappresentano il numero assoluto e l'efficacia delle pressioni (divise per zona di campo) nelle ultime quattro stagioni complete (2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021) nei quattro campionati europei più importanti (Bundesliga, Liga, Premier League e Serie A). I dati sono stati raccolti da fbref.com (vedi Tabella 7 per il glossario delle definizioni), elaborati ed incrociati per verificare l'utilizzo di una strategia di pressing aggressiva da parte delle squadre di vertice (Top 4) e non, e valutarne l'efficacia in relazione ai punti ottenuti in campionato. Sono state riscontrate delle correlazioni positive tra il numero di pressioni nel terzo di campo offensivo e i punti ottenuti in campionato (**Grafico 1**) e tra l'efficacia nella riconquista della palla e i punti in classifica (**Grafico 2**). In più è stata verificata una propensione per le squadre di vertice ad adottare una strategia aggressiva per il recupero del pallone (**Grafico 3**), che tatticamente comporta una difesa in parità numerica enfatizzando il concetto di duello. Chiaramente non è possibile affermare con certezza che l'utilizzo di questa strategia porti di per sé ad una miglior posizione in classifica perché il calcio è un gioco dinamico in cui impattano diverse variabili, ma, sicuramente, è possibile in generale riscontrare una preferenza da parte delle squadre migliori nei confronti di questo piano gara. Non è stato riscontrato alcun trend per ciò che riguarda le medie delle pressioni nel terzo di campo offensivo nelle ultime 4 stagioni (**Grafico 4**), questo potrebbe significare che le squadre stanno applicando quello che nel seguente paragrafo ho definirò "la difesa del futuro" ovvero un passaggio continuo tra la difesa a uomo e quella di reparto e viceversa.

PARAMETRO	DEFINIZIONE	UNITA' DI MISURA
Pressioni	Numero di volte in cui viene applicata una pressione al giocatore avversario che sta ricevendo, conducendo o passando il pallone	N°
Pressioni con riconquista palla	Numero di volte in cui la squadra ha riconquistato il possesso del pallone nei 5 secondi successivi all'applicazione di una pressione	N°
% Pressioni con riconquista palla	Percentuale di volte in cui la squadra ha riconquistato il possesso del pallone nei 5 secondi successivi all'applicazione di una pressione, sul totale delle pressioni effettuate	%
Pressioni nel terzo difensivo di campo	Numero di volte in cui viene applicata una pressione al giocatore avversario che sta ricevendo, conducendo o passando il pallone, nel terzo di campo difensivo	N°
% Pressioni nel terzo difensivo di campo	Percentuale di volte in cui viene applicata una pressione al giocatore avversario che sta ricevendo, conducendo o passando il pallone, nel terzo di campo difensivo, sul totale delle pressioni	%
Pressioni nel terzo offensivo di campo	Numero di volte in cui viene applicata una pressione al giocatore avversario che sta ricevendo, conducendo o passando il pallone, nel terzo di campo offensivo	N°
% Pressioni nel terzo offensivo di campo	Numero di volte in cui viene applicata una pressione al giocatore avversario che sta ricevendo, conducendo o passando il pallone, nel terzo di campo offensivo, sul totale delle pressioni	%

Tabella 7: Glossario Definizioni

Il **Grafico 1** rappresenta la correlazione tra le pressioni nel terzo offensivo di campo (esprese in numero, asse delle ascisse) e i punti in classifica (asse delle ordinate). L'analisi dei dati ha rivelato che esiste una correlazione positiva tra il numero di pressioni nel terzo di campo offensivo e i punti in classifica (linea di tendenza arancione). Le squadre Top 4 di ogni campionato (in blu), infatti, si collocano generalmente più a "destra" nel grafico, mostrando così di prediligere una strategia di pressione più offensiva rispetto a quanto scelto dalle squadre Non Top 4 (in azzurro). Esistono, tuttavia, delle eccezioni (Eibar 17-18 e 18-19) che, pur non essendo in Top 4, hanno evidentemente adottato questa strategia. Lo stesso Eibar nelle stagioni considerate è giunto rispettivamente 9° e 12°, risultati estremamente positivi, se si considera che il club è stato promosso in Primera Division (il massimo campionato spagnolo) per la prima volta nel Luglio 2014.

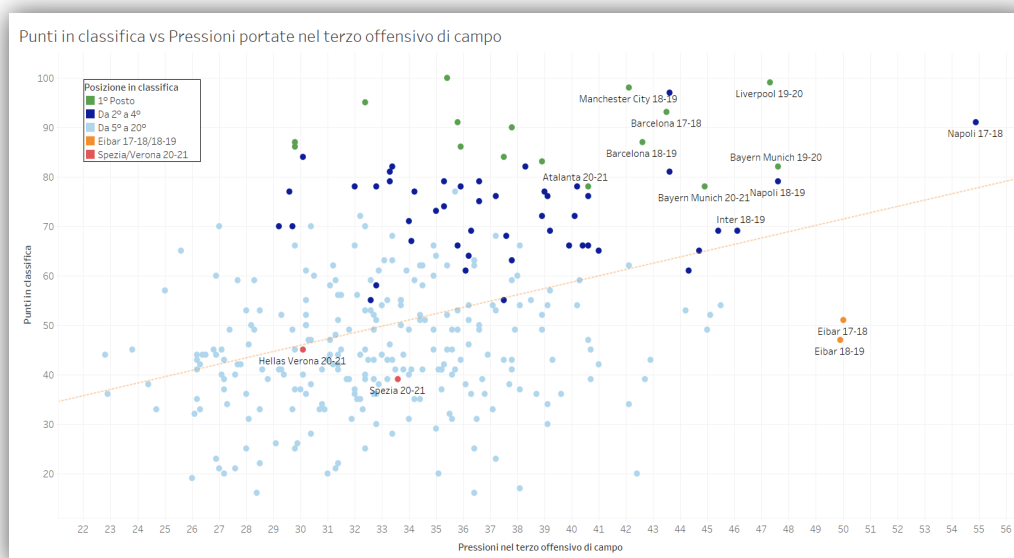


Grafico 1: correlazione tra le pressioni nel terzo offensivo ed i punti in classifica

Il **Grafico 2** rappresenta la correlazione tra le pressioni con riconquista di palla (esprese in percentuale, asse delle ascisse) e i punti in classifica (asse delle ordinate). L'analisi dei dati ha rivelato che esiste una correlazione positiva tra la percentuale di pressioni con riconquista di palla e i punti in classifica (linea di tendenza arancione). Le squadre Top 4 di ogni campionato (in blu), infatti, si collocano generalmente più a “destra” nel grafico, mostrando così di essere generalmente più efficaci nel proprio pressing, con una maggiore capacità di recuperare il pallone a seguito di una pressione individuale, rispetto alle squadre Non Top 4. Vi sono poi delle squadre (Hellas Verona 20-21, Spezia 20-21, Eibar 17-18 e 18-19) che, nonostante non siano risultate tra le prime quattro classificate, hanno dimostrato un'ottima capacità di recupero palla dopo la pressione. Questo conferma ciò che era stato percepito a livello visivo sul campo, soprattutto per quanto riguarda Verona (Juric) e Spezia (Italiano) nel campionato scorso.

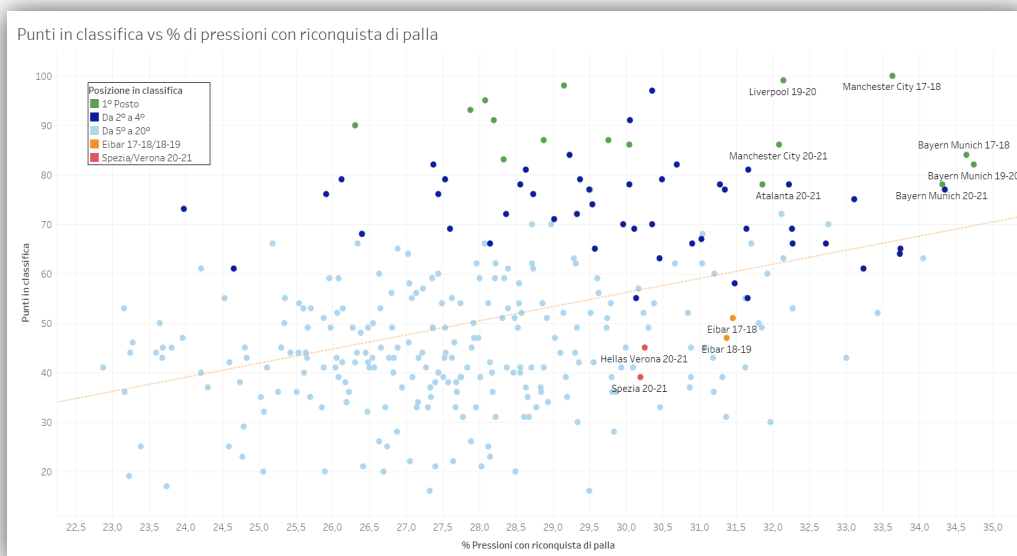


Grafico 2: correlazione tra le pressioni con riconquista di palla ed i punti in classifica

Il **Grafico 3** rappresenta la correlazione tra la percentuale delle pressioni nel terzo difensivo di campo sul totale delle pressioni (asse delle ascisse) e la percentuale delle pressioni nel terzo offensivo di campo sul totale delle pressioni (asse delle ordinate). L'analisi dei dati ha rivelato come le squadre di vertice (Top 4, in blu) prediligano una strategia di pressing offensiva ed ultraoffensiva, con percentuali superiori alla media per quanto riguarda la percentuale di pressioni nel terzo di campo offensivo ed inferiori alla media per le pressioni nel terzo di campo difensivo (quadrante verde in alto a destra). Di contro, il quadrante rosso in basso a sinistra (elevato numero di pressioni nel terzo di campo difensivo e ridotto numero di pressioni nel terzo di campo offensivo) è quasi interamente occupato da squadre Non Top 4. Anche in questo caso i dati confermano l'aggressività di squadre come Verona e Spezia (stagione 20-21).

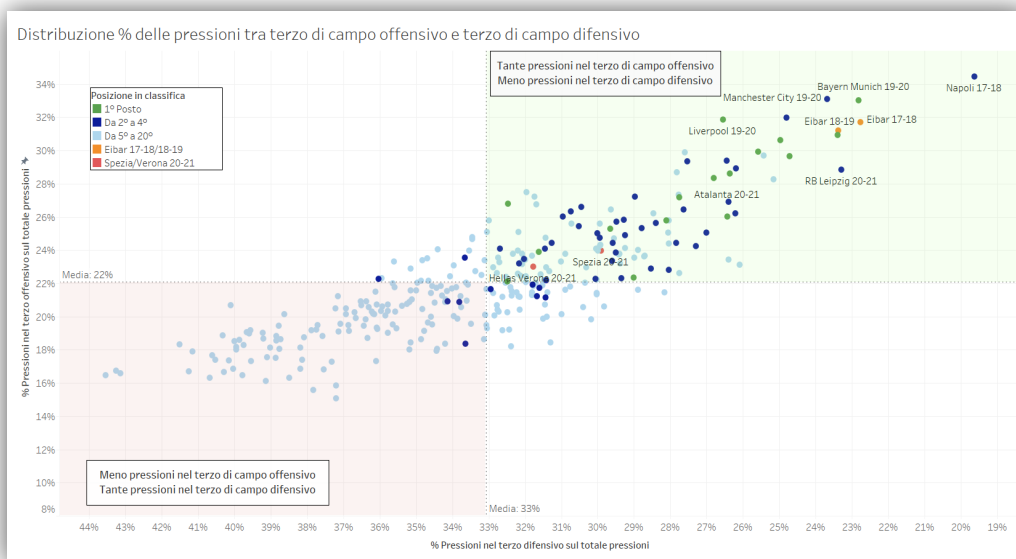


Grafico 3: correlazione tra la percentuale di pressioni nel terzo difensivo e nel terzo offensivo

Il **Grafico 4** rappresenta le medie delle pressioni nel terzo offensivo di campo delle squadre Top 4 (blu) e Non Top 4 (azzurro), nelle ultime quattro stagioni. Non è stato riscontrato alcun trend, ma i dati confermano una strategia più aggressiva da parte delle squadre di vertice (media 38) rispetto alle altre (media 33).

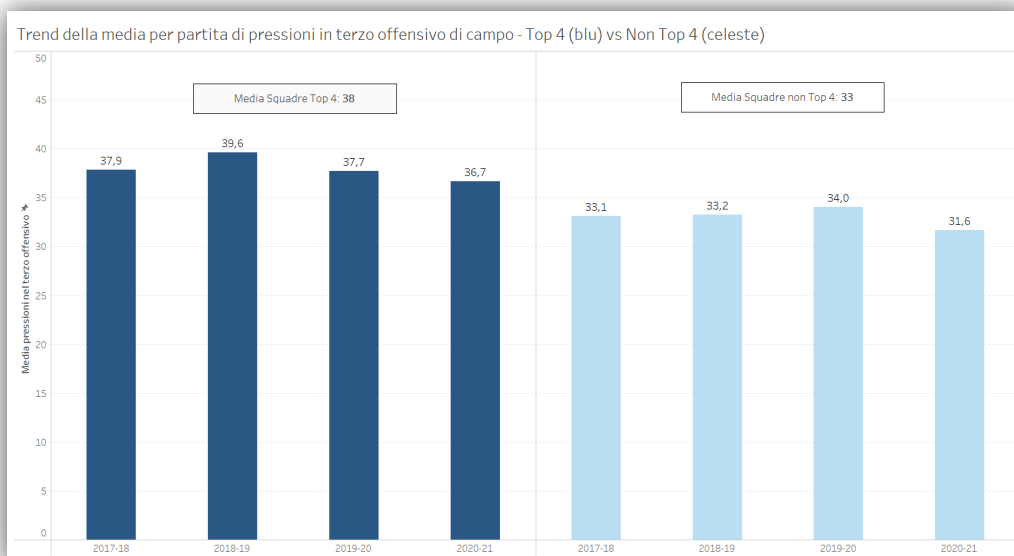
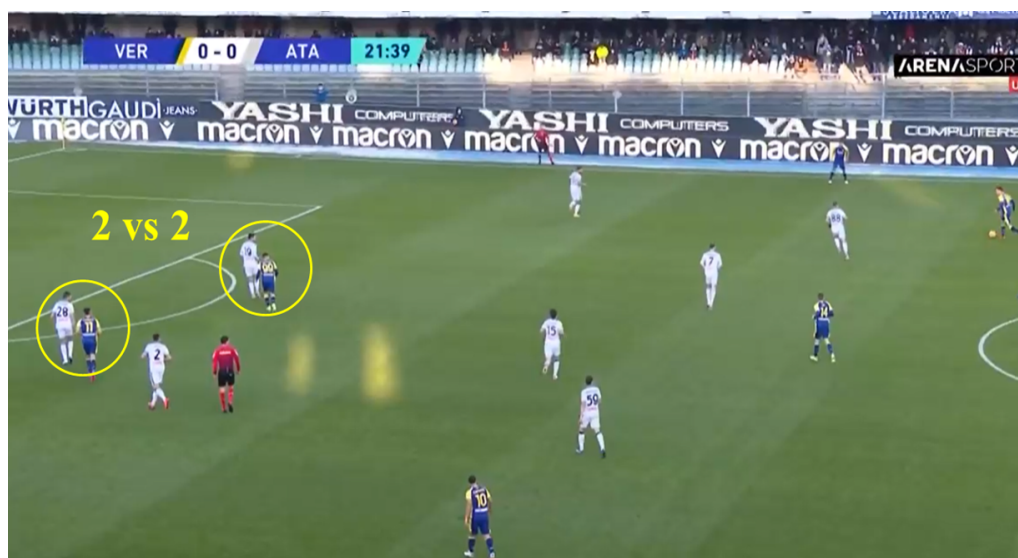


Grafico 4: media delle pressioni nel terzo offensivo di campo (Top 4 e Non Top 4)

1.4 La difesa del futuro: Differential Learning e antifragilità

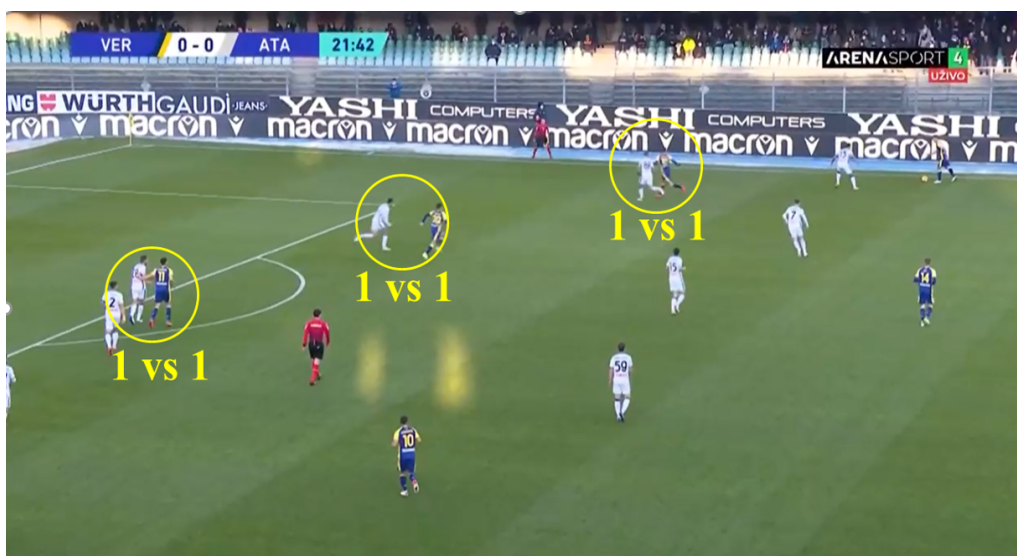
L'utilizzo da parte di moltissime squadre della difesa a uomo e soprattutto a uomo nella zona, eliminando segni distrattori come la palla e lo spazio alle spalle, enfatizzando altri segni come l'avversario (il principale) e lo spazio in avanti ha eliminato alcuni problemi che sorgevano nell'applicazione della difesa di reparto, come ad esempio lo spazio tra la linea difensiva e quella di centrocampo. L'utilizzo del duello come meccanismo risolutore di tutti i conflitti presenti nella difesa di reparto sembrava aver risolto tutti i problemi. Ma sta proprio nel concetto di duello il limite della difesa a uomo. Come dimostrano i fotogrammi seguenti l'applicazione unica della marcatura a uomo come meccanismo difensivo porta la squadra difendente a dipendere in maniera esclusiva dalla vittoria o meno del duello.

Nel **Fotogramma 13** si notano i difensori centrali dell'Atalanta in marcatura a uomo con i rispettivi avversari in un due contro due in zona centrale.



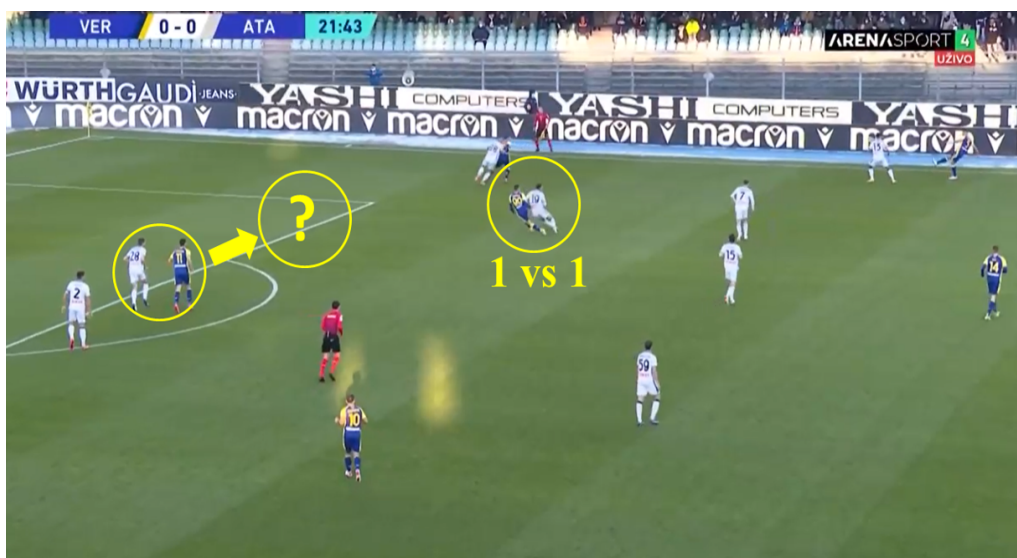
Fotogramma 13: difensori centrali dell'Atalanta in un 2 vs 2 centrale

Nel **Fotogramma 14** si nota come il movimento a venire incontro del primo attaccante del Verona venga seguito dal difensore centrale dell'Atalanta mentre l'altro difensore centrale dell'Atalanta rimane in marcatura sul rispettivo avversario. La grafica evidenzia come si sono instaurati tre duelli se si considera anche il duello più esterno tra il centrocampista dell'Atalanta che ha seguito il taglio profondo del rispettivo avversario escludendo poi il duello principale che vede l'esterno dell'Atalanta contrapposto al possessore di palla del Verona.



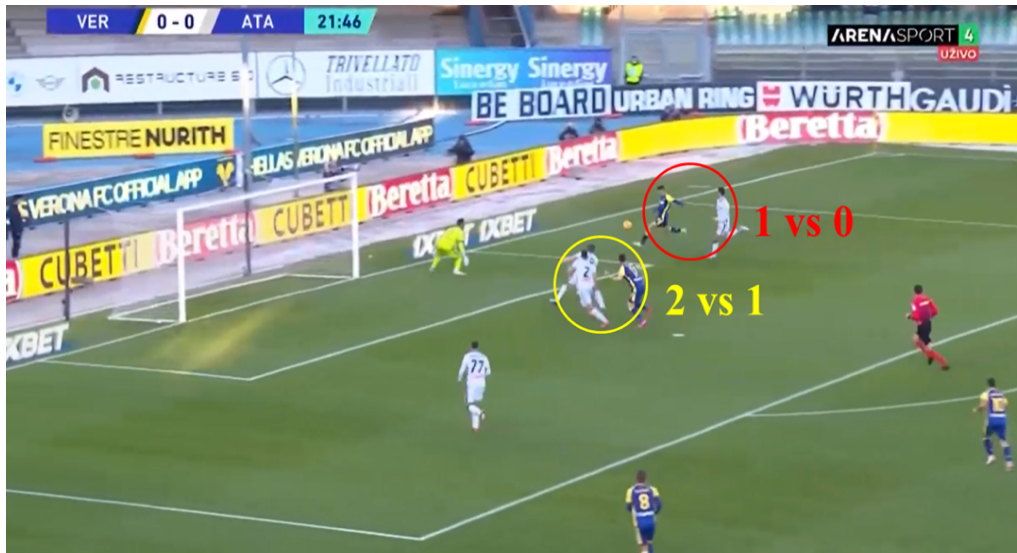
Fotogramma 14: scomposizione del 2 vs 2 centrale e formazione di duelli individuali

Nel **Fotogramma 15** si evidenzia come il principio della difesa a uomo che, come detto precedentemente, identifica nell'avversario e nello spazio che questo va ad occupare i segni principali, porta il primo difensore centrale dell'Atalanta a scoprire una zona di campo che non viene occupata da nessuno.



Fotogramma 15: uscita in aggressione del primo difensore e mancata copertura del secondo difensore

Nel **Fotogramma 16** l'attacco della profondità del primo attaccante del Verona dopo un movimento corto/lungo in quello spazio lasciato libero porta l'attaccante stesso a trovarsi solo davanti al portiere in una sorta di uno contro zero con la presenza di una inutile superiorità numerica dentro l'area di rigore.



Fotogramma 16: Attacco dello spazio dell'attaccante del Verona con inutile superiorità numerica in area

Il gol subito dall'Atalanta evidenzia i limiti della marcatura a uomo e mi ha portato a farmi una idea di quello che sarà l'arte del difensore del futuro: il passaggio continuo dalla difesa a uomo alla difesa di reparto e viceversa o come detto precedentemente la parafrasi continua tra la poesia della difesa a uomo e la prosa della difesa di reparto. Se la difesa dell'Atalanta, in questa occasione si fosse adattata, comportandosi da difesa di reparto dando valore al segno palla e di conseguenza al segno spazio alle spalle, il primo difensore centrale dell'Atalanta non avrebbe mai accorciato in avanti. Ed inoltre il secondo difensore centrale, una volta scoperto lo spazio dal compagno di reparto uscito in aggressione, avrebbe occupato lui stesso quello spazio dando copertura all'uscita del primo difensore centrale eliminando dal contesto percettivo la presenza del diretto avversario. È normale che nel momento che si subisce un gol il più delle volte vengono commessi errori. Ed è altrettanto vero che sia la difesa di reparto che la difesa a uomo hanno dei limiti. Ma se la direzione che sta prendendo il modo di difendere è quella di difendere uomo su uomo, sia essa radicale come quella dell'Atalanta o più democratica come quella attuata da altre squadre, per sopperire ai limiti imposti da questo tipo di difesa, bisogna a mio modo di vedere, allenare i difensori ad un passaggio continuo tra la difesa a uomo e la difesa di reparto. Per allenamenti non intendo solo l'applicazione didattica dei principi della difesa di reparto o l'utilizzo esclusivo del duello a tutto campo, ma il passaggio cognitivo che le varie situazioni in campo ti portano a dover fare. Riconoscere quando e come è più conveniente difendere di reparto piuttosto che a uomo e viceversa.

Il concetto di un passaggio continuo ed efficace da una difesa a uomo ad una di reparto e viceversa è, a mio modo di vedere, direttamente collegato alla non linearità dell'apprendimento relativa ad un sistema dinamico come è il gioco del calcio ed al concetto di affordances. Le teorie ecologico-dinamiche affrontano l'apprendimento considerando assolutamente indissolubile l'inter-azione tra l'atleta e l'ambiente circostante. Non si può parlare di abilità, di movimento, di azione sportiva senza considerare il contesto nel quale si sta svolgendo il tutto.

Le caratteristiche del contesto influiscono sull'azione svolta generando variabilità. Questo è quello che Nicolai Bernstein⁷ definì "*Context-Conditioned Variability Problem*". Non esiste più una visione lineare di percezione ed azione ovvero la visione per la quale prima avviene la percezione e poi l'azione. James Gibson⁸ esponente della psicologia ecologica e sostenitore della teoria dell'apprendimento non lineare, introdusse il concetto di affordances, definendole come "*relazioni funzionali che si formano tra l'atleta e l'ambiente circostante*". Questa definizione mette in risalto le proprietà funzionali, piuttosto che strutturali, di un ambiente di performance. In pratica le affordances sono "inviti ad agire offerti dal contesto". Gibson sostiene che "*essendo un affordance una proprietà di relazione tra l'atleta e l'ambiente possiede sia caratteristiche oggettive che soggettive*". Per cui un affordance è presente indipendentemente dalle abilità o dalle intenzioni del soggetto. Essa è una caratteristica oggettiva dell'ambiente di performance. È altrettanto vero che le affordances hanno anche una caratteristica di soggettività, poiché dipendono dalle abilità dell'atleta, dalle sue motivazioni, dalla sua percezione, dalla volontà di sfruttare questa interazione con l'ambiente oppure no. Ecco che allora lo stesso ambiente di performance può presentare caratteristiche molto diverse tra due atleti differenti che, sulla base delle loro abilità, esperienze, necessità ed intenzioni, possono percepire e sfruttare diverse affordances. Il "*constraints-led approach*" ovvero l'approccio guidato dai vincoli è fondato sull'idea che il movimento è governato da confini chiamati vincoli. Una volta percepito l'ambiente, inteso come l'insieme dei segni comunicativi, relazionandolo alle nostre capacità ed al compito da svolgere, da lì parte l'azione. L'azione a sua volta cambia le nostre percezioni. Questo processo di auto-organizzazione richiede pratica con molta variabilità ed esplorazione.

⁷ Nikolai Aleksandrovich Bernstein era un neurofisiologo sovietico che ha aperto la strada ai dispositivi di tracciamento del movimento e all'elaborazione formale delle informazioni ottenute dall'uso di questi dispositivi.

⁸ Gibson J.J., *The Theory of Affordances: The Ecological Approach to Visual Perception* Boston: Houghton Mifflin, 1979.

Usare il CLA (Constraints-Led Approach) significa manipolare i vincoli del compito, dell'esecutore e dell'ambiente in modo sistematico, al fine di incoraggiare comportamenti abili. La programmazione e la progettazione della seduta di allenamento dovrebbe avvicinarsi il più possibile a quanto richiesto in gara, con l'obiettivo di agevolare il trasferimento delle competenze. La pratica dovrebbe essere fondata sull'esplorazione, sulla variabilità, su tentativi ed errori, piuttosto che focalizzarsi sulla ripetizione di esercizi che hanno come obiettivo il perfezionamento di una tecnica ideale e stereotipata. La didattica difensiva nell'approccio ecologico è finalizzata a promuovere l'emergere di soluzioni spontanee (euristiche) ai problemi, sfruttando al massimo le variazioni nelle esecuzioni; effettuare un procedimento di ricerca di soluzioni difensive che sia caratterizzato da una continua variazione delle soluzioni stesse. Nella **Figura 10**, quattro giocatori eseguono un rondò quattro contro 1 in un quadrato di 8 metri per lato. Dopo 6 passaggi un giocatore rosso può liberare il passaggio nello spazio per uno degli attaccanti rossi con il giocatore rosso più vicino agli attaccanti (n.7 in figura) che attaccherà lo spazio in avanti generando un 3 contro 2. Il giocatore blu (n.4 in figura) dovrà velocemente rientrare per ricostruire la parità numerica.

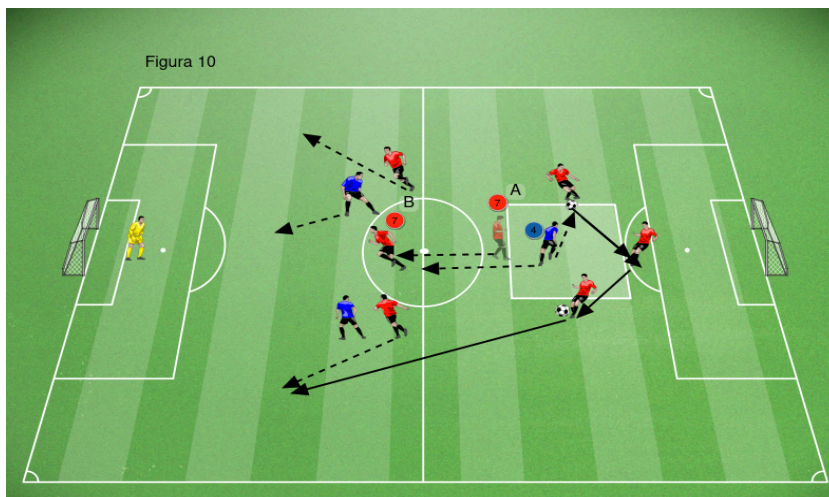


Figura 10: 3 vs 2 con passaggio in profondità

Una variante dell'esercizio precedente è rappresentata dalla **Figura 11**, dove sempre dopo 6 passaggi effettuati nel rondò è il giocatore più vicino agli attaccanti (n.7 in figura) che condurrà palla generando un 3 contro 2 con il giocatore blu (n.4 in figura) che dovrà velocemente rientrare per ricostruire la parità numerica.

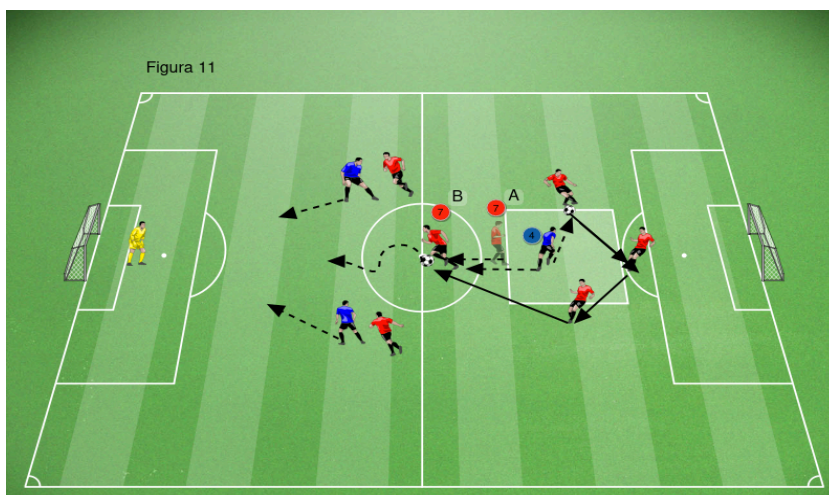


Figura 11: 3 vs 2 con conduzione

Un'ulteriore variante rappresentata nella **Figura 12** prevede dopo i 6 tocchi nel rondò la possibilità per un giocatore rosso di servire uno degli attaccanti sulla figura. Quest'ultimo servirà il terzo uomo (n.7 in figura nella posizione B) e da qui si innescherà un 3 contro 2 con il giocatore blu (n.4 in figura) che dovrà rientrare velocemente per ricostruire la parità numerica.

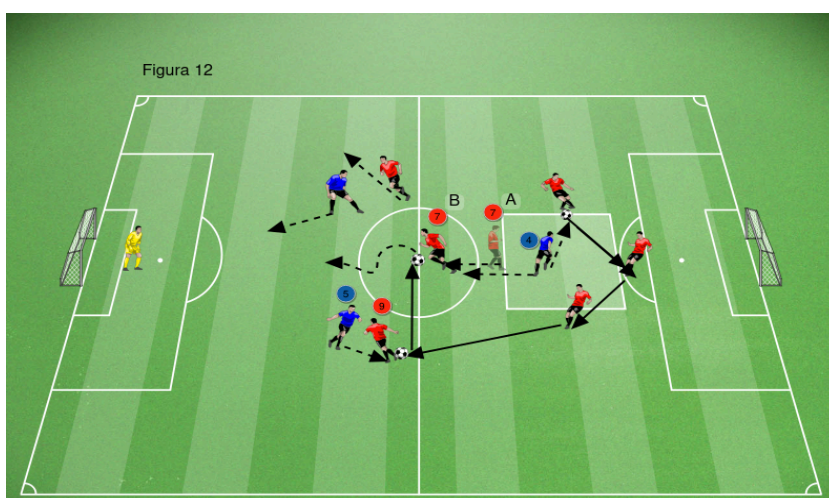


Figura 12: 3 vs 2 con passaggio sulla figura e ricerca del terzo uomo

Non esiste una successione temporale di queste varianti, anzi i giocatori rossi nel rondò sono liberi di fare quello che ritengono più opportuno, anche di servire gli attaccanti e non accompagnare l'azione determinando così un iniziale 2 contro 2. In questo modo i difensori blu dovranno adattarsi alla situazione generata.

In questa direzione va il concetto di *Differential Learning* (apprendimento differenziale), una metodologia di allenamento non-lineare che rivolgendo la sua attenzione sull'analisi

dei pattern di movimento, supera il concetto di apprendimento lineare. Colui che ideò la Differential Learning fu Wolfgang Schollhorn, docente dell'istituto di Scienze Motorie dell'Università Johannes Gutenberg di Mainz. Nel 1999 Schollhorn propose una nuova prospettiva in riferimento all'apprendimento motorio, superando i pensieri precedenti che si fondavano sulla automaticità della ripetizione del gesto. *La differential learning*⁹ “si basa sulla teoria dei sistemi dinamici e sulla teoria ecologica ed attraverso un approccio multidisciplinare va alla ricerca di elementi presenti nei sistemi fisici, biologici, motori e sociali”. L'apprendimento differenziale, seguendo le teorie pedagogiche basate sull'individuo, delle quali Rousseau fu un fervente sostenitore, si concentra sul calciatore e su tutto ciò che è necessario per aumentare la sua performance durante la gara. Rousseau¹⁰ sosteneva infatti una teoria pedagogica basata sullo sviluppo delle proprie naturali inclinazioni, scontrandosi con l'abituale metodo di istruzione in vigore ai suoi tempi e già da molto tempo prima.

Gli esperimenti matematici, così come l'apprendimento, sono caratterizzati da una prima fase di stabilità, da una seconda fase di oscillazione (fase transitoria) e da una terza fase di ritrovata stabilità, con condizioni differenti rispetto alla prima. L'apprendimento, quindi la differenza tra la prima e la terza fase, è maggiore se nel secondo periodo aumentano le variazioni osservabili. In questo modo il giocatore coinvolto è obbligato a trovare una nuova regola (soluzione) per ritrovare la condizione di stabilità, la soluzione non è predefinita, ma individuale. Siamo di fronte a quella che è definita risonanza stocastica¹¹, per cui ogni apprendimento motorio implica una quantità variabile di oscillazione o “rumore”. Per concetto di rumore intendiamo un'interferenza che disturba, provoca incertezza al sistema dinamico (difensore) che è costretto a ri-organizzarsi in un sistema più complesso (principio dell'auto-organizzazione dei sistemi dinamici e complessi). Di seguito un'esercitazione con la relativa variante nella quale la variazione del concetto di “rumore” determina una repentina ristrutturazione difensiva con un passaggio da una marcatura a uomo ad una difesa di reparto.

⁹ Santo S., Coutino D., Goncalves B., Schollhorn W.I., Sampaio J., Leite N. (2018), *Differential Learning as a Key Training Approach to Improve Creative and Tactical Behavior in Soccer*, Research Quarterly for Exercise and Sport 89 (1): 1-14

¹⁰ J.J. Rousseau (1712-1778) è stato un filosofo francese che propose una pedagogia secondo natura definita “puerocentrica” che si allontanava dalla tradizione pedagogica del passato che aveva dedicato ogni sforzo teorico per costruire una istruzione “adultocentrica”.

¹¹La Risonanza Stocastica è una particolare condizione dinamica che si verifica quando il rumore contribuisce a mettere ordine piuttosto che disturbare i sistemi nei quali si manifesta.

Nella **Figura 13** in un campo 70 m x 60 m (area/area) vengono strutturati 2 corridoi laterali di ampiezza 10 m. All'interno del corridoio centrale che ha dimensioni 48 x 40 si gioca una partita a tre tocchi 7 contro 7 più due jolly. La squadra in possesso palla (in figura i rossi) deve con l'aiuto di 2 jolly compiere 6 passaggi consecutivi per poter servire un attaccante rosso che staziona nel corridoio laterale (n.11 in figura) il quale andrà a giocarsi un 1 vs 1 contro uno dei difensori blu che potrà uscire dal rettangolo centrale per andare ad affrontare il duello. L'obiettivo del n.11 rosso è quello di riuscire ad effettuare un cross dentro l'area dove i difensori blu potranno giocare o in parità numerica contro i due attaccanti rossi (n.9 e n.10) o in inferiorità numerica (3 vs 2) perché attaccati dai due attaccanti rossi (n.9 e n.10) e dall'esterno opposto n.7.

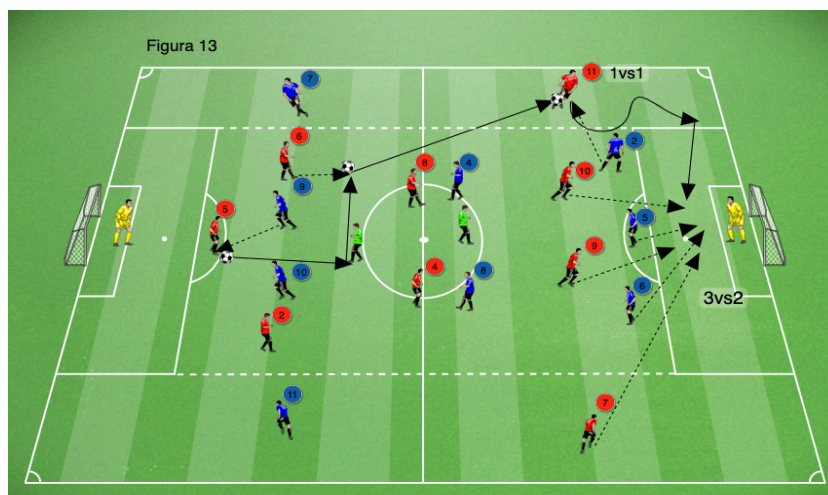


Figura 13: partita 7 vs 7 + 2 Jolly per la difesa su cross dopo 1 vs 1 laterale

Nella **Figura 14** qualora il n.11 rosso non riuscisse ad effettuare il cross a causa di una efficace contrapposizione del difensore blu (n.2 in figura) il centrocampista di parte rosso (n.8 in figura) potrà andare in sostegno del compagno invadendo la corsia laterale. A questo punto il n.11 rosso con uno scarico corto servirà il n.8 che di prima effettuerà il cross in area. L'invasione dell'area di rigore potrà essere effettuata oltre che dai due attaccanti rossi n.9 e n.10, dall'esterno opposto n.7 e dal centrocampista opposto n.4 generando una situazione di doppia inferiorità numerica in area di rigore (4 vs 2). Tale inferiorità numerica potrà essere ridotta dall'inserimento nella linea difensiva del centrocampista blu (n.8 in figura).

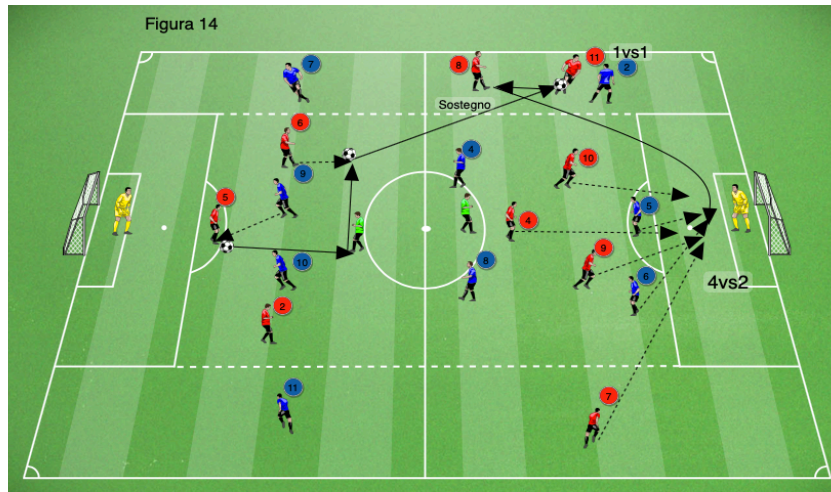


Figura 14: partita 7 vs 7 + 2 Jolly per la difesa su cross dopo 1 vs 1 laterale (variante)

L'utilizzo di una metodologia di allenamento basata sulla ripetizione e correzione di movimenti standardizzati, determina dei miglioramenti che risultano essere troppo piccoli per un apprendimento efficace¹². Nell'approccio differenziale, è di fondamentale importanza che l'allenatore o ancora meglio il calciatore, siano preparati ad analizzare nella maniera corretta il grado di rumore ideale per ogni allenamento. Vengono costruiti quindi quelli che Schollhorn definisce "contesti di rumore", nei quali si stimola un comportamento emergente, ma non in modo stabile o precodificato: il processo di percezione-scelta-esecuzione deve essere individuale e deve stimolare l'auto-organizzazione tanto dell'individuo (difensore) quanto del reparto difensivo. Sostiene Schollhorn: *"Questo modo nuovo e intelligente di apprendere significa apprendere sulla base di piccole differenze. I metodi di allenamento e insegnamento tradizionali cercano di sradicare gli "errori": proponendo prestazioni e costanza grazie a esercizi e ripetizioni infinite. Abbiamo provato l'esatto contrario: gli "errori" vengono rivalutati come deviazioni naturali su un'ampia area di un'idea di movimento e utilizzati per l'allenamento. Una sorta di apprendimento variabile non una singola ripetizione, sempre varietà."*

Il Differential Learning si basa quindi su tre aspetti principali:

1) Random: non è la ripetizione standardizzata che determina il miglioramento quanto più il "caos" e la non linearità che costringe il difensore a adattarsi più velocemente ed in

¹²Bahram A., Aghdasi M.T., Mohammadi B., Yaali R. (2021), *The effects of linear, nonlinear, and differential motor learning methods on the emergence of creative action in individual soccer players*, Psychology of Sport and Exercise

maniera più adeguata alle mutazioni che avvengono nell'ambiente che lo circonda. Le correzioni che avvengono nell'apprendimento differenziale non riguardano il gesto tecnico o l'atteggiamento tattico individuale, in virtù del fatto che mai si andrà alla ricerca di un comportamento ideale. L'obiettivo è determinare la condizione che permette al difensore di potersi adattare al contesto creatosi attraverso esercizi ottimizzati in base all'individualità. Il fine ultimo è quello di migliorare la tecnica attraverso le variazioni.

2) Olistico: il miglioramento del calciatore è olistico e di conseguenza riguardando il “tutto” supera i miglioramenti riguardanti la somma delle singole parti.

3) Errore: l'errore viene definito come “fondamentale per l'apprendimento”. L'allenatore, che deve creare una situazione di instabilità, deve farlo attraverso esercitazioni che inducano il giocatore all'errore. È importante la valutazione del grado di rumore ed essa avviene attraverso l'analisi di tre aspetti. Il primo aspetto riguarda la variabilità del movimento: nel giocatore evoluto bisognerà utilizzare un rumore maggiore per determinare la situazione di instabilità. Il secondo aspetto è legato alla capacità dell'atleta di controllare le sfide. Il terzo aspetto riguarda la necessità di promuovere nell'atleta il desiderio di autogenerare proprie turbazioni.

La diffusione del differential learning ha coinvolto soprattutto l'ambiente calcistico tedesco. Come dichiarato da Bernhard Peters¹³, ex-direttore del settore giovanile dell'Hoffenheim, *“Se hai sperimentato lo stress durante l'allenamento e hai elaborato delle soluzioni, non ti senti poi stressato in gara. Ottieni una competenza inconscia. Questa è l'arte: devi mettere i giocatori sotto pressione costante in allenamento, attraverso situazioni in rapido cambiamento. Devi farli uscire dalla loro zona comfort e creare per loro nuovi 'rompicapo', perché questo è il gioco.”*. Durante il periodo in cui Schollhorn era professore dell'Università di Mainz, ha iniziato una collaborazione con due allenatori tedeschi che hanno allenato la squadra cittadina, Jurgen Klopp e Thomas Tuchel. Tuchel, oggi allenatore del Chelsea, ha inserito il differential learning nella sua metodologia di allenamento sostenendo questa idea: *“Noi alleniamo con molte ripetizioni, ma mai riproducendo la stessa azione. Non andiamo dal punto A al punto B, ripetiamo situazioni in circostanze differenti per allenare i giocatori a trovare nuove soluzioni.*

¹³ Brambilla L. (2021), *Caos: ambiente e complessità nel gioco del calcio*, Università Telematica Pegaso, pp. 60-67

“Repetition without repetition” non vogliamo copiare l’ultima partita perché è impossibile e quello che facciamo in settimana non sarà mai come la partita successiva”.

Durante le sedute di allenamento Tuchel utilizza la ripetizione di situazioni in circostanze differenti affinché i giocatori a trovino soluzioni diverse continuamente. Per Tuchel assume un’importanza fondamentale quello che lui stesso definisce *“comportamento emergente”* che è basato sul rumore proposto dall’allenatore con l’obiettivo di stimolare i giocatori in allenamento in modo tale che siano facilitati a gestire le situazioni complesse che si verificano durante la gara. Viene quindi ripreso il concetto centrale del differential learning, secondo cui il miglioramento si verifica solo se il sistema è “disordinato”, in una situazione di instabilità e difficoltà, in cui i calciatori sono costretti a trovare continuamente nuove soluzioni. Neven Subotic, storico difensore del Borussia Dortmund, disse: *“A primo impatto, ci chiedevamo in che modo fossero collegati i suoi allenamenti al calcio, ma in poco tempo ci rendemmo conto che funzionavano. Alcuni esercizi duravano anche due ore e mezza, ma non te ne rendevi conto perché cambiavano continuamente”.* Il metodo di allenamento differenziale di Tuchel si fonda sulla variazione di tre punti fondamentali per determinare rumore:

- **Ambiente:** come, ad esempio, la forma e le dimensioni del campo e l’utilizzo di porte di più piccole
- **Obiettivo:** vengono inseriti nelle esercitazioni obiettivi che alterano la normale esecuzione dell’esercizio stesso come, ad esempio, passare il pallone con un occhio chiuso, passare il pallone molto forte poi molto debolmente, calciare la palla sopra una linea o sotto una linea, segnare solo con il piede meno abile.
- **Individuo:** il momento in cui vengono proposte le esercitazioni varia continuamente all’interno delle sedute, l’esercitazione può essere proposta ad inizio allenamento oppure a fine allenamento in uno stato di stress fisico e cognitivo.

Come sostiene lo stesso Tuchel, nel periodo in cui è stato allenatore del Mainz non ha mai utilizzato una esercitazione che prevedesse l’utilizzo del campo intero e l’impiego di tutti e 22 i giocatori. La scuola allenatori tedesca sta vivendo uno dei suoi periodi di massimo splendore, con Tuchel al Chelsea, Klopp al Liverpool e Julian Nagelsmann al Bayern Monaco. Questi tre allenatori, così come molti altre figure giovani ed emergenti, è stata fortemente influenzata dalle ricerche del Differential Learning, dalla teoria

ecologica e dalla teoria dei sistemi dinamici e complessi, come si evince dalle parole di Nagelsmann: *“Nell’allenamento l’approccio è quello di variare notevolmente le situazioni di gioco e le modalità per affrontarla, in modo che i giocatori non si annoino. Scelgo lavori che hanno lo stesso obiettivo, ma con, almeno, due o tre regole di ingaggio (condizionamenti). Queste regole allenano l’affinamento dei sensi. Per esempio: ci stiamo allenando per sviluppare il gioco con i tre centrali e abbiamo, più o meno, quaranta modi diversi di farlo. I condizionamenti potrebbero essere un numero limitato di tocchi, o per potersi muovere in uno spazio specifico. O a volte, se si recupera palla, poter segnare solo in una zona specifica. Si deve sempre prestare attenzione a queste regole. L’obiettivo è che non sia un semplice 11 contro 11, ma situazioni in cui i giocatori devono elaborare molte informazioni contemporaneamente e agire in modo appropriato”*. Per riassumere: stesso obiettivo, ma tipologia e quantità di rumore differente introducendo elementi caotici per stimolare adattamenti. In un interessante articolo René Maric¹⁴ sostiene che è la squadra difendente a stabilire i limiti/vincoli del gioco (*“basically, the defeding team sets the board”*): di conseguenza, come evidenziato da Emanuele Tedoldi¹⁵ in un suo post su LinkedIn, *“vista l’evoluzione del calcio negli ultimi anni, che come abbiamo analizzato prima sta sempre più andando da una difesa orientata allo spazio ad una difesa orientata all’avversario, sia utile rivedere tutti quei mezzi di allenamento il cui obiettivo (della proposta, non di transfer) è il mantenimento del possesso palla in superiorità numerica, ovvero giochi di posizione e simili. Infatti, tutte queste proposte si fondano sull’idea che la fase offensiva sia essenzialmente basata sull’occupare gli spazi vuoti lasciati dagli avversari e che quindi l’uomo libero appaia in maniera “naturale” se si occupa correttamente il terreno di gioco: è l’ambiente stesso ed in particolare l’utilizzo dei jolly che determinano una netta superiorità numerica, a stimolare una difesa spaziale. La fase difensiva odierna però non porta ad avere giocatori liberi già inizialmente per mezzo di una corretta occupazione degli spazi (vedi fase di non possesso dell’Atalanta), ma richiede che l’uomo libero sia creato attraverso un movimento (il cui obiettivo è liberarsi del diretto avversario)*. Lo stesso Tedoldi ha perciò provato a creare un ambiente che pur mantenendo il vantaggio dei possessi palla, ovvero il gioco senza soluzione di continuità (nessuna interruzione dovuta al goal o al raggiungimento di una meta e bi-direzionalità), vincolasse allo stesso tempo la squadra in

¹⁴ René Maric è un allenatore di calcio professionista austriaco, attualmente collaboratore tecnico dell’allenatore del Borussia Dortmund

¹⁵ Emanuele Tedoldi è allenatore presso A.C. Perugia categoria U15

possesso a giocare contro una difesa orientata sull'avversario. Nella **Figura 15**, partendo dal classico gioco di posizione 4 vs 4 + 3 jolly in verticale, è stato tolto il jolly centrale e al suo posto inserito uno spazio vuoto nel quale gli attaccanti non potevano “stare” ma dovevano “entrare” per ricevere. Allo stesso modo ai difendenti non era concesso stare nello spazio ma potevano seguire l'eventuale movimento dell'attaccante.

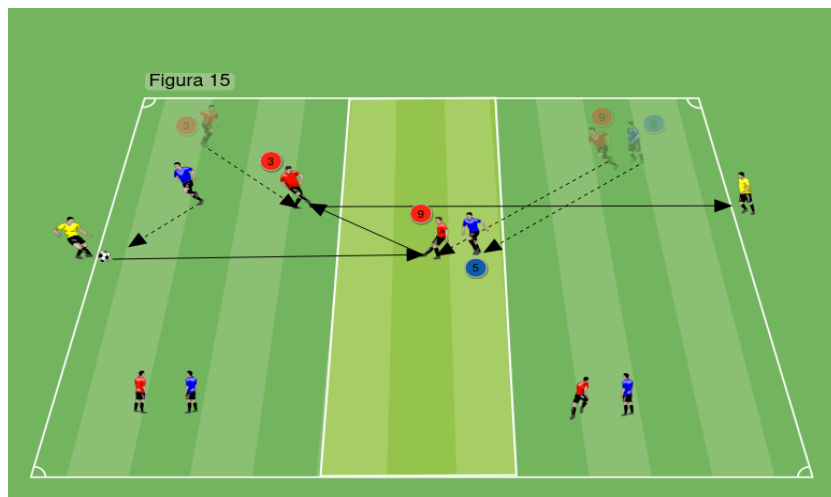


Figura 15 4 vs 4 + 2j + spazio da occupare

Nell'approccio ecologico l'allenamento della linea difensiva non significa ripetere sempre la stessa soluzione di un dato compito, ma ripetere più e più volte il processo di soluzione del compito stesso. In questa direzione va il concetto di antifragilità riferito al microcosmo difensivo. I concetti di antifragilità e di Cigno nero sono stati introdotti da Nassim Nicholas Taleb¹⁶, professore di scienza dell'incertezza che si occupa di probabilità e volatilità soprattutto nei sistemi economici. Antifragile descrive ciò che è in grado di sopportare il caos e l'incertezza ma anche di migliorare sotto lo stress di agenti esterni. Taleb riporta che “qualunque cosa tragga più vantaggi che svantaggi dagli eventuali eventi casuali è antifragile, in caso contrario è fragile”. Il concetto di antifragilità va oltre il concetto della resilienza. Infatti, ciò che è resiliente resiste agli shock ma rimane identico a sé stesso mentre, come si è accennato già in precedenza, l'antifragile migliora e trae beneficio dal caos. È utile comprendere questo concetto perché incertezza, instabilità e caos sono tutti componenti costanti nel calcio e soprattutto nel modo di difendere attuale. Diventare un difensore antifragile vuol dire trarre vantaggio

¹⁶ Nassim Nicholas Taleb è un saggista, matematico e filosofo libanese naturalizzato statunitense esperto di matematica finanziaria e teoria della probabilità

dalle difficoltà e dai problemi. Per far questo occorre che il difensore sia sottoposto a continui stress e sfide. Sono le difficoltà che costringono il difensore a migliorare e a superare i propri limiti. Altro concetto introdotto da Taleb sono i Cigni neri, ossia eventi imprevedibili e anomali profondamente impattanti. Questi eventi sono talmente rari che la probabilità che si verifichino è impossibile da calcolare. Secondo l'autore il modo migliore per non soccombere al Cigno nero è l'antifragilità ossia l'accettazione che questi eventi svolgono un ruolo necessario al fine di migliorare ed è quello che ci si aspetta dal sistema che ruota attorno al microcosmo difensivo. Questi concetti possono essere utili per un difensore al fine di individuare i fattori che permettano al difensore stesso di migliorarsi in seguito ad un "Cigno nero" e quindi essere caratterizzato dall'antifragilità. Legata al concetto di antifragilità c'è quella che Vercelli¹⁷ chiama "intelligenza agonistica" intesa come *"molto di più di una semplice capacità razionale"*. Anzi legandosi appunto al costrutto dell'antifragilità, l'intelligenza agonistica si nutre di irrazionalità, cresce e si amplia grazie all'esercizio e alla riflessione cognitiva successiva e la sua applicazione risulta inconscia e non prevede un ragionamento logico razionale, quanto piuttosto istintivo e intuitivo. Ogni momento critico ci dà l'opportunità di acquisire nuove informazioni, di trovare nuove vie per utilizzarle, di dare un peso specifico diverso a ciascuno dei segni semantici del microcosmo difensivo e di ingegnarsi nella ricerca della migliore soluzione possibile. L'intelligenza agonistica è quindi la capacità di scegliere cosa fare, ad esempio per quanto riguarda i difensori in una situazione di 1 contro 1 o di 2 contro 1 o di 3 contro 2, è la capacità di progettare e decidere se la soluzione corretta è quella in atto, oppure se bisogna subito modificarla, ma il tempo a disposizione è pochissimo e quindi bisogna decidere subito. Il difensore deve avere la capacità di pre-vedere, di anticipare l'ordine che si sta costituendo e questo grazie all'intelligenza agonistica gli permetterà di passare da una difesa a uomo ad una di reparto e viceversa come se fosse la cosa più naturale e inconscia possibile.

¹⁷ Giuseppe Vercelli è uno psicologo e psicoterapeuta, Dal 2011 è il responsabile dell'Area Psicologica di Juventus Football Club.

CAPITOLO 2

Da allenatore di reparto ad allenatore Coach

*“L’unica costante della vita è il cambiamento”
Buddha*

2.1 Passaggio da una funzione subordinata ad una sovraordinata

Le relazioni che intercorrono tra allenatori e componenti dello staff sono molto simili a quelli che legano manager e collaboratori nelle aziende. In molti casi questa affinità è rimarcata dagli stessi allenatori, che affermano a più riprese l’esigenza di ancorare il proprio sistema di gestione dei gruppi a variabili di natura psicologica, motivazionale, strategica, comunicativa e non soltanto puramente tecnico-tattica. Ho voluto così indagare due stili di leadership differenti che hanno caratterizzato gli allenatori con cui ho collaborato e che hanno in maniera differente condizionato la mia crescita come allenatore e come uomo. In particolar modo evidenziando, in rapporto allo stile di leadership di ciascun allenatore, quale fosse la mia reale percezione del grado di subordinazione. Il modo in cui ho svolto la mia funzione di allenatore di reparto e di vice allenatore è stato completamente differente sotto la gestione dei due allenatori. Lo spazio sia fisico che temporale percepito nella programmazione dell’allenamento del reparto difensivo è stato completamente differente. Le criticità che ho incontrato sotto la gestione dei due allenatori sono state diverse. Il confronto con due stili di leadership diverse e soprattutto la successione temporale che mi ha visto incontrare questi due stili di leadership, a mio modo di vedere ha facilitato il mio passaggio da una funzione subordinata, quella di allenatore di reparto o vice allenatore, ad una funzione sovraordinata come quella di allenatore in prima. Il passaggio tra questi due livelli gerarchici ha implicato necessariamente un aumento della capacità carismatica. Tale capacità è un prerequisito fondamentale per un leader e quindi un allenatore e soprattutto ha un peso determinante su tutte le figure subordinate rispetto all’allenatore stesso. Esistono in letteratura numerosi studi sul tema della leadership. Nel corso del tempo il termine leadership ha assunto diversi significati andando a toccare vari aspetti come i tratti della personalità, l’esercizio di persuasione, il comportamento e arrivando ad essere uno strumento per raggiungere degli obiettivi. La definizione più esaustiva di leadership

è quella proposta da GLOBE PROJECT¹⁸ che definisce la leadership come “la capacità di un individuo di influenzare, motivare o rendere altre persone capaci di contribuire al raggiungimento del successo dell’organizzazione di cui fanno parte”. Nella stessa direzione vanno le parole di Bruna Rossi¹⁹ che sottolinea come “*un leader è colui che influenza gli altri più di quanto gli altri influenzino lui*” definendolo come “*una persona dotata di carisma, capace di prendere decisioni e di assumersene la responsabilità*”. Esistono molte classificazioni degli stili di leadership basate sulle caratteristiche personali, sulle capacità e su specifici comportamenti dei leader. Uno dei primi studi identificò tre stili di leadership (autoritario, democratico, laissez-faire). Oggi mantenendo sempre valida questa classificazione si tende a dare molta più importanza ad una prospettiva situazionale, cercando di identificare quali stili di leadership siano più appropriati in funzione di specifiche circostanze. In quest’ottica, il leader deve per prima cosa saper interpretare il contesto, per poi adottare lo stile di leadership più appropriato. Una classificazione interessante è quella proposta da Goleman²⁰ il quale nel delineare gli stili di leadership pone l’accento su quella che lui stesso definisce “intelligenza emotiva” intesa come “*la capacità che hanno i leader di essere sensibili alle emozioni proprie e dei propri collaboratori, di capirle e di valorizzarle come una fonte di energia, di influenza e di connessione tra le persone.*” Secondo Goleman l’intelligenza emotiva si fonda su cinque elementi: consapevolezza di sé, autoregolazione, motivazione, empatia e capacità relazionali. L’interazione tra queste competenze definisce sei diversi tipologie di leadership che vengono adottate in base al contesto (**Figura 15**).

¹⁸ GLOBE PROJECT (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project) è uno studio sulla leadership interculturale che abbraccia oltre 60 paesi e culture. Il progetto è stato fondato nel 1993 da Robert J. House per analizzare le norme organizzative, i valori e le convinzioni dei leader nelle diverse società.

¹⁹ Bruna Rossi è una psicologa ed ex atleta olimpica nella disciplina dei tuffi.

²⁰ Daniel Goleman è uno psicologo, scrittore e giornalista statunitense. È autore del libro “Emotional Intelligence” (1995) e della conseguente strutturazione del concetto di leadership in sei stili



Figura 25: Sei stili di leadership proposti da Goleman

Goleman divide i sei stili di leadership basati sull'intelligenza emotiva in due diverse categorie: stili di leadership che creano risonanza aumentando le prestazioni ovvero lo stile di leadership affiliativo, lo stile di leadership orientato al coaching, lo stile di leadership democratico e lo stile di leadership visionario e stili di leadership come quello autoritario utile, secondo Goleman, solo per un lasso di tempo breve ed in situazioni del tutto particolari. Partendo da questa divisione, ho analizzato gli stili di leadership di due allenatori con cui ho collaborato che per dimensione temporale e successione temporale sono stati fondamentali per la mia crescita ed il mio passaggio alla funzione sovraordinata di allenatore in prima.

2.1.1 Trasformational Leadership: Stefano Vecchi

La mia esperienza come collaboratore tecnico di Stefano Vecchi alla guida dell'U19 dell'Inter nella stagione sportiva 2017-18 ha visto l'adozione da parte del coach nei confronti del sottoscritto di due diversi stili di leadership. In quella che può essere definita una prospettiva situazionale, non tanto legata al contesto quanto all'individuo, Stefano Vecchi è passato dall'essere esclusivamente un leader "condottiero" ad essere anche un leader "trasformazionale". Ciò che ha determinato il passaggio tra questi due stili di leadership è stato il concetto di fiducia ed in particolare l'instaurarsi di una simmetria nel rapporto di fiducia tra me e Stefano Vecchi. L'utilizzo iniziale da parte del coach di quella che Goleman definisce "Pacesetting Leadership" ovvero di quello stile di leadership nella quale il leader "gestisce il ritmo", stabilendo costantemente standard elevati per la propria squadra, mi ha costretto ad adattarmi velocemente alle richieste del contesto in cui mi trovo. Lo spazio temporale che avevo da allenatore del reparto difensivo è evidenziato dalla **Tabella 8**.



Microciclo Settimanale U19

Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
Riposo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre allenamento ▪ Warm Up ▪ Attivazione ▪ Tecnica ▪ 1° Blocco ▪ Aerobico ▪ Possesso Palla ▪ 2° Blocco ▪ Aerobico ▪ Partita Finale 	<p>MATTINA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Warm up ▪ Forza ▪ 1vs1→3vs3 ▪ SSG HIT <p>POMERIGGIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre allenamento ▪ Warm Up ▪ 2 Gruppi: ▪ -Difensori ▪ - Cc + Att ▪ Partite a tema ▪ Partita Finale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre allenamento ▪ Warm Up ▪ 11vs0 ▪ Partita 11vs11 (3 x 20') 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre allenamento ▪ Warm Up ▪ 2 Gruppi ▪ -Difensori ▪ - Cc + Att ▪ Velocità Prof ▪ Partita Finale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Warm Up ▪ SSG ▪ Reattività Prof ▪ Tattica Squadra ▪ Palle Inattive ▪ Partita Finale 	Partita

Tabella 8 Microciclo Settimanale U19 Inter

Come si può osservare, in una settimana standard (senza impegni europei in Youth League), l'allenamento del reparto difensivo era effettuato nella giornata di mercoledì e venerdì pomeriggio. Nella prima parte della stagione però l'allenamento del reparto difensivo era condotto unicamente da Stefano Vecchi. La mia posizione era quella di

osservatore, quasi di tirocinante universitario. Dal punto di vista della comunicazione la verticalità presente nello staff, con una netta distinzione a livello gerarchico di ruoli e mansioni, evidenziava una certa asimmetria comunicativa in quello che è definito modello top-down, dove le mansioni vengono impartite dal leader (allenatore) e ai followers (collaboratori) è richiesto il completamento di compiti predeterminati. Il fatto che durante le esercitazioni che Stefano Vecchi proponeva al reparto difensivo io fossi sempre al suo fianco, come lo ero nel momento in cui, in sala video si analizzavano tali allenamenti, mi ha permesso di imparare molto e molto velocemente.

Senza che me ne accorgessi Stefano mi stava allenando ad allenare. Mi stava portando a soddisfare quello che è il motto della Pacesetting Leadership: “Do as I do now”. Conquistai la sua fiducia e l’evento nel quale io identifico questa conquista fu la finale della Super Coppa Primavera Inter-Roma giocata a San Siro il 7/1/2018. Minuto 86, il nostro play (in quella partita giocammo con il 1-4-3-1-2) chiese il cambio per crampi. Stefano, che era in piedi ai bordi dell’area tecnica, si girò verso di me che ero seduto nella panchina aggiuntiva insieme agli altri collaboratori ad esclusione del vice allenatore e mi chiese “Cosa faresti tu adesso?”. Independentemente da quella che fu la mia risposta e dall’esito della partita, quegli istanti risultarono per me fondamentali. Da quel momento Stefano Vecchi utilizzò nei miei confronti un ulteriore stile di leadership: la “Transformational Leadership”. La leadership trasformazionale è definita come un approccio di leadership che provoca cambiamenti negli individui e nei sistemi sociali. L’obiettivo del leader trasformazionale è quello di trasformare i propri follower, di stimolarne la crescita sia per quel che riguarda le capacità sia per quel che riguarda le ambizioni, soprattutto attraverso una influenza idealizzante, che permetta al leader di essere percepito come un modello da emulare, al quale ispirarsi. Nella sua forma ideale, la leadership trasformazionale crea un cambiamento prezioso e positivo nei seguaci, con l’obiettivo finale di trasformare i seguaci in leader. Pur rimando invariato lo spazio temporale dedicato all’allenamento del reparto difensivo, la mia percezione di quello spazio risultò aumentata esponenzialmente. Da quel momento, la programmazione delle esercitazioni (condivisa con l’allenatore) e la conduzione delle stesse, era affidata a me. La verticalità presente inizialmente nello staff ha lasciato spazio ad un modello più orizzontale ed anche dal punto di vista della comunicazione, l’asimmetria comunicativa presente nella prima parte della stagione si è trasformata in una comunicazione simmetrica. Il modello di comunicazione simmetrico si allontana dai modelli che hanno come obiettivo la persuasione dei propri interlocutori, stimolando lo sviluppo di un

ambiente basato sulla cooperazione e sulla creazione di una comunicazione aperta. Come detto, la simmetria è caratterizzata proprio dal modo in cui le informazioni vengono scambiate: a seconda delle azioni del leader, infatti, sono richiesti commenti, suggerimenti e feedback da parte dei follower, affinché la loro cooperazione possa dare un valido contributo. L'efficacia della comunicazione simmetrica associata alla leadership trasformazionale è documentata da uno studio condotto nel 2014 da Linjuan Rita Men²¹, i cui risultati hanno mostrato come la leadership trasformazionale influenzi positivamente il sistema di comunicazione simmetrico della squadra e le relazioni tra l'allenatore e i propri subordinati. Gli effetti della leadership trasformazionale sui risultati relazionali dei subordinati sono quindi mediati da una comunicazione interna simmetrica. La comunicazione simmetrica dimostra un grande effetto positivo sulla qualità delle relazioni tra i subordinati (collaboratori) ed il leader (allenatore). La condivisione di idee ed opinioni non riguardava solamente il reparto difensivo ma coinvolse la preparazione dell'intero gruppo squadra. L'utilizzo da parte di Stefano Vecchi di questo stile di leadership ha avuto una influenza positiva non solo sul sottoscritto ma su tutti i membri della squadra. Uno studio condotto sulla transformational leadership²² ha evidenziato come i leader trasformazionali aumentano l'efficacia del gruppo, consentendo ai seguaci di svolgere il proprio lavoro indipendentemente dal leader, evidenziando l'importanza della cooperazione nell'esecuzione di compiti collettivi. L'aumento dell'efficacia collettiva è andato di pari passo con un incremento del senso di autoefficacia di ognuno dei membri della squadra. La successione temporale dei due stili di leadership adottati da Stefano Vecchi, ha contribuito in maniera fondamentale al mio passaggio da una funzione subordinata (collaboratore tecnico) ad una sovraordinata (allenatore in prima). Il passo finale è stato compiuto dopo l'incontro con un altro allenatore ed il suo stile di leadership: Armando Madonna.

²¹ Linjuan Rita Men (2014), *Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes*, Journal of Public Relations Research, 26:3, 256-279

²² Jung, D.I., Sosik J.J. (2002), *Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance*. Small Group Research, 33,313–336.

2.1.2 Servant Leadership: Armando Madonna

Il significato dell'espressione "Servant leadership" è stato istituzionalizzato nel 1970, nel celebre libro "The Servant As Leader" del ricercatore Robert K. Greenleaf²³. All'interno di questo nuovo paradigma Greenleaf è stato in grado di condensare e far convivere il duplice ruolo di guida e di servitore, unendoli in un'unica figura: quella del leader. La servant leadership è un diverso modello di leadership in cui il capo conservando la sua funzione di guida, la arricchisce con la funzione di supporto, di facilitazione, facendo in modo che i collaboratori raggiungano gli obiettivi migliorando sé stessi e le loro prestazioni. In questo leader spiccano doti fondamentali come la capacità di ascolto, la valorizzazione dei collaboratori e la capacità di persuasione. Si passa da una situazione del leader che *guida*, a una nella quale il leader *serve* gli altri mettendosi a disposizione del team e soprattutto delle persone. Il risultato è quello di un leader più umano, meno eroe e meno egoista nel raggiungimento dei risultati.

Durante la mia esperienza come collaboratore di Armando Madonna, prima come allenatore del reparto difensivo della U19 dell'Inter e poi anche nelle vesti di vice-allenatore ho visto applicare tutti questi concetti. Lo spazio temporale per l'allenamento del reparto difensivo è rimasto invariato in virtù della stessa strutturazione del microciclo settimanale. La condivisione di idee non riferite al solo reparto difensivo ma al gruppo squadra in toto era quotidiana. Ciò evidenziava una simmetria di comunicazione tra l'allenatore ed il sottoscritto. Il tutto si rifletteva in campo in un aumento sostanziale del mio contributo in termini di preparazione dell'allenamento e gestione dello stesso. Oltre che allenare il reparto difensivo nei momenti previsti, Armando Madonna mi affidò il compito di preparare le palle inattive. Anche per quel che riguarda la comunicazione con i giocatori che sotto la gestione Stefano Vecchi riguardava i difensori nel momento in cui allenavo il reparto difensivo, durante la gestione di Armando Madonna aumentò notevolmente. Infatti, anche durante il giorno della partita coach Madonna mi lasciava uno spazio nel quale parlare alla squadra a proposito delle palle inattive. L'utilizzo da parte dell'allenatore di questo tipo di leadership ha enfatizzato i concetti correlati tra loro di specializzazione, delega e responsabilizzazione. Il fatto che l'allenatore abbia riconosciuto la mia specializzazione nell'essere l'allenatore del reparto difensivo, frutto

²³ Robert K. Greenleaf (1904-1990) è stato il fondatore del moderno movimento di Servant Leadership e del Greenleaf Center for Servant Leadership

dell'apprendimento dell'anno precedente, gli ha permesso di delegare al sottoscritto la gestione esclusiva del reparto difensivo e delle palle inattive. È importante il concetto di delega che va intesa come l'assegnazione di compiti e obiettivi, l'attribuzione di responsabilità e il relativo controllo dei risultati. Per cui delegare non vuole dire rinunciare a certe funzioni o attività, ma seguirle con una logica di coordinamento. Il tema della delega è collegato al tema della responsabilizzazione delle risorse e dei risultati. Ogni ruolo deve lavorare al meglio, consapevole che l'obiettivo primario riguarda la preparazione ottimale della squadra. È altrettanto fondamentale però che ogni membro dello staff si senta realmente protagonista in questo iter che porta alla performance della squadra. Importanti in questa direzione sono state le parole pronunciate da Mauro Berruto durante una lezione rivolta a tutti i tecnici del settore giovanile dell'Inter nella quale introdusse un concetto fondamentale: **l'egoismo di gruppo**. Secondo Berruto *“l'egoismo di gruppo tecnicamente è un ossimoro, sono due parole che tecnicamente non potrebbero avvatarsi l'una con l'altra, dovrebbero respingersi come i poli uguali di una calamita, invece quando noi allenatori, noi che abbiamo a che fare con quel processo che vi raccontavo, scegliere le persone dare un obiettivo, aiutare queste persone a raggiungere quell'obiettivo, quando riusciamo a farlo allora questo concetto sublima le due parti che lo compongono e diventa un valore che sta al di sopra del singolo individuo e credo che abbia molto a che fare con il tema della cooperazione...è un momento per esempio in cui tutti i componenti di una squadra anche quello che ha fatto il lavoro più dietro alle quinte, meno sul palcoscenico in prima linea si sente, quindi **sente sé stesso essere completamente decisivo per la vittoria finale...**”*. Mauro Berruto concluse poi l'intervento con un esempio, a mio avviso emblematico, tratto dal film Apollo 13 che vedeva un uomo, che stava pulendo l'hangar che conteneva la navicella spaziale incontrare il capo missione. Alla domanda del capo missione che gli chiese cosa stesse facendo lì, quell'uomo rispose: “Sto aiutando il mio paese a portare un uomo sulla luna”.

Il far sentire tutti importanti per il raggiungimento di un obiettivo è un aspetto cruciale per la figura dell'allenatore. Essere proattivo nel fare un passo indietro, delegando mansioni e responsabilità è essenziale per un allenatore. Questo può accadere solo ed esclusivamente se, tra l'allenatore capo e i propri subordinati, si sia instaurato un rapporto di fiducia.

La successione temporale con cui ho incontrato Stefano Vecchi e Armando Madonna, con le loro personalità, i loro stili di leadership, la fiducia reciproca incondizionata, mi hanno permesso di affrontare al meglio il cambiamento di ruolo, passando da una

funzione subordinata come poteva essere l'allenatore di reparto o il vice allenatore, ad una funzione sovraordinata come è quella che sto esercitando adesso: l'allenatore in prima.

2.2 Problemi di “connessione”: lo specchio dell’allenatore

In uno dei numerosi incontri via Zoom, voluti dal responsabile del settore giovanile dell’Inter Roberto Samaden, che hanno lentamente scandito la quotidianità durante il primo lockdown dovuto alla diffusione epidemica del Covid 19, il relatore è stato Andrea Trincheri. Coach di basket di grande esperienza internazionale, durante la sua lezione sulla figura dell’allenatore ha toccato molti punti di riflessione, dal concetto di squadra a quello di leader, dalla capacità di sintesi comunicativa (che egli ritiene fondamentale per un allenatore) alla passione (definita “*conditio sine qua non*”). Quello che mi ha colpito maggiormente è stato però il racconto di un incontro che lui ha avuto con un dirigente di una squadra di basket. Andrea Trincheri fu infatti invitato dai Boston Celtics ad assistere ai loro allenamenti. Durante una intervista a Danny Ainge, General Manager della squadra americana, Andrea Trincheri gli pose questa domanda: “*Come scegliete il vostro allenatore?*”. La risposta del dirigente fu sorprendente: “*Oggi l’unica cosa che conta per me quando vado a scegliere l’allenatore è se è capace di connettersi con i giocatori...Se i giocatori vogliono entrare in connessione con chi gli allena...Senza la capacità di connettersi tutto il sapere dell’allenatore conta poco o meno.*” Ad enfatizzare questo concetto furono poi le parole dello stesso Trincheri che durante la lezione ammise: “*...È qualcosa di veramente grosso... Io non so quanti di noi, della nostra categoria, la mattina si svegliano e pensano invece che preparare la difesa a zona o il fuorigioco, a come comunicare con i propri giocatori e con le persone che ruotano e gravitano attorno alla squadra...*”. Riflettendo sulle parole dette da coach Trincheri, sulla necessità di connettersi con i propri giocatori, penso che sia fondamentale rispondere alle seguenti domande:

- Che percezione ho di me stesso?
- Di che cosa mi sento capace o non capace?
- Che cosa i miei giocatori pensano di me?
- Come io mi giudico in relazione a loro?”.

Queste domande, più o meno esplicite, trovano la risposta nel concetto che ciascuno di noi ha della sua persona. Per concetto di sé (self-concept), si intende la percezione generale che un individuo ha di sé stesso e di tutte le sue dimensioni (fisiche, psicologiche, sociali e spirituali); è un’idea che si forma attraverso molteplici esperienze di vario tipo e

si modifica nel tempo e in interazione con l'ambiente. Rosenberg²⁴ lo definisce come *“la totalità di pensieri ed emozioni dell'individuo che fanno riferimento a sé come oggetto”*. C. H. Cooley²⁵ integra la visione precedente sul concetto di sé formulando la teoria del sé rispecchiato *“looking glass self”*, secondo la quale la consapevolezza di sé si forma secondo quanto di noi vediamo rispecchiato nel gruppo sociale di appartenenza. Quindi, secondo Cooley, il modo in cui noi ci vediamo e rappresentiamo, dipende non solo dalle riflessioni personali sulle nostre caratteristiche, ma anche dalla percezione di come siamo percepiti dagli altri. Le persone che ci circondano costruiscono lo specchio su cui vediamo riflesso il nostro sé, ciò che siamo. Quindi il concetto di sé si sviluppa sostanzialmente attraverso l'interazione sociale, vale a dire si evolve osservando quanto gli altri mostrano di pensare di noi stessi. In base alla capacità di assimilare le informazioni che vengono dall'ambiente e in base al confronto con le situazioni concrete, si forma un concetto più o meno realistico di sé. Un immaginarsi come gli altri ci possano valutare, mettendo al centro gli altri e non noi stessi, portandoci a costruire un'immagine di sé in base al significato che diamo all'osservazione e valutazione che gli altri danno di noi. Un continuo essere influenzati dall'immaginare cosa gli altri pensino di noi, fa sì che la struttura del sé non si costruisca direttamente a partire dall'immagine che gli altri hanno di noi, ma dal modo in cui noi immaginiamo come potremmo apparire agli altri. È molto importante prendere consapevolezza del modo con cui ci si definisce, perché il tipo di credenza che si possiede va ad influenzare il modo di agire. Sono diversi i fattori che contribuiscono alla formazione del concetto di sé. Uno importante è **l'identificazione**, ovvero come sostiene Cooley *“quel processo psichico con cui l'individuo assimila un aspetto, un attributo di un'altra persona e si trasforma, in parte o in tutto, nel modello di quest'ultima”*. Questo è quello che potrebbe accadere con i miei giocatori. Per suscitare negli altri una buona impressione bisogna creare la situazione giusta, saper assumere modi corretti nel mettersi in rapporto con loro, mostrare di possedere buone competenze e mettersi dalla parte del proprio interlocutore per rendersi conto di come egli ci vede ed aggiustare in tale prospettiva il nostro comportamento interattivo. Un interessante analisi è quella proposta dalla psicologa Tasha Eurich²⁶ che nel suo libro intitolato: *“Insight:*

²⁴ Morris Rosenberg è stato uno psicologo e scrittore americano ideatore di una scala dell'autostima (Rosenberg self-esteem scale) che offre una misura dell'autostima ed è ampiamente utilizzata nella ricerca nelle scienze sociali.

²⁵ C. H. Cooley è stato un sociologo statunitense, tra i principali teorici dell'interazionismo simbolico. Cooley è forse più noto per il suo concetto del looking-glass self (l'io riflesso).

²⁶ Tasha Eurich è una psicologa organizzativa, ricercatrice e autrice di best seller del New York Times.

Why We're Not as Self-Aware as We Think” citando vari studi e statistiche, ci apre gli occhi di fronte alla situazione attuale riguardante la percezione che gli altri hanno di noi stessi: il 95 per cento delle persone pensa di essere “self-aware” ovvero di avere un’idea corretta di quello che gli altri pensano di loro, però il numero di persone che ha realmente una percezione corretta di ciò che gli altri pensano di loro è più vicina al 15 per cento. Eurich definisce self-awareness, o la consapevolezza di sé stessi, “*come una combinazione di due fattori: da un lato la consapevolezza “interna” cioè la capacità di conoscere bene noi stessi, sapere che cosa vogliamo dalla vita e quali sono le nostre priorità; e dall’altro la consapevolezza di come ci vedono gli altri.*” Si tratta, dice, “*di due elementi completamente separati, ma che sono entrambi importanti*”. La ricercatrice sostiene che: “*Le persone maggiormente consapevoli sono quelle che si sentono sicure di chi sono, ma sono anche disposte a mettere in dubbio l’idea che si sono fatti di sé in base a quello che dicono le altre persone*”. Luigi Pirandello, nel suo famoso romanzo “*Uno, nessuno e centomila*” mise a nudo proprio questa semplice verità e cioè che le persone che ci circondano ci vedono e ci valutano in modo completamente diverso da come lo facciamo noi e da qui la cruda analisi di Vitangelo Moscarda, il protagonista del romanzo: “*Mi si fissò invece il pensiero ch’io non ero per gli altri quel che finora, dentro di me, m’ero figurato d’essere.*”

Quello che dobbiamo chiederci è dunque se la realtà è oggettiva e soprattutto se può esistere una percezione oggettiva che gli altri hanno di noi stessi. Oppure se è giusto affermare il contrario, ovvero che l’uomo come suggerisce Pirandello, non è “uno” quindi un essere unico per tutti, ma composto da diversi “sé stesso”. Ed inoltre siamo quelli che siamo o quelli che vogliamo essere, siamo l’abito che indossiamo, la macchina che guidiamo, l’amico che scegliamo (“*Dimmi con chi vai e ti dirò chi sei...*”), siamo quello che crediamo di essere o che vogliamo far credere o che speriamo di divenire?

Non è semplice dare risposte a questi quesiti e a mio avviso allo stato attuale delle cose la situazione è ancora più complicata rispetto al passato. Come ha sostenuto il Prof. Accame, docente di Teoria della Comunicazione presso il Settore Tecnico della FIGC durante una lezione al Corso Uefa Pro: “*Ciascuno di noi si porta dietro la propria storia che spesso agli occhi degli altri è abbastanza ininfluyente...ma quando uno diventa allenatore in prima ...questa storia diventa molto rilevante: gli altri ti guardano secondo tutto un sistema di attese costruito sulle narrazioni che hanno circolato e che circolano*

sulla persona. Nessuno di noi, insomma arriva ad un incontro con l'altro senza che qualche pregiudizio ne condizioni forme ed esito...".

Le informazioni che si possono avere in merito a un individuo aiutano a definire una situazione, cioè permettono di sapere in anticipo cosa aspettarsi da lui: si possono raccogliere notizie da molte fonti, affidarsi a quanto l'individuo dice di sé, o quanto gli altri dicono di questo individuo. Significa che molti fatti cruciali restano al di là del momento dell'interazione, nella quale vi sono una espressione assunta intenzionalmente (con segni appositi per comunicare le informazioni volute) e una espressione lasciata trasparire (presumibilmente in via non intenzionale e molto spesso non verbale). In realtà, ogni individuo crea un'immagine di sé che gli altri devono accettare "sulla fiducia", o comunque attraverso deduzioni, a partire da quanto egli lascia trasparire e da quanto vuole comunicare (e le possibilità sono diverse). Nel suo libro: *"La vita quotidiana come rappresentazione"*, il sociologo canadese Erving Goffman²⁷ fornisce un'originale spiegazione dell'interazione sociale. Egli propone un'analogia tra l'impersonare una parte in un'opera teatrale e il sostenere un ruolo nella vita sociale. Svolgere un ruolo sociale vuol dire, in una certa misura, recitare una parte. Ciascuno di noi interpreta delle parti alla presenza di altri: l'insegnante e l'allievo, il padre e il figlio e nel nostro caso l'allenatore ed il giocatore, nel momento in cui agiscono danno vita ad una rappresentazione. Goffman sostiene che recitare una parte è una condizione normale di chi si trova ad agire in presenza di altri. Probabilmente non è un caso che la parola "persona" nel suo significato originale volesse dire "maschera". Questo implica il riconoscimento del fatto che ognuno sempre e dappertutto, più o meno consciamente, impersona una parte. L'interazione sociale può avvenire tra persone che si conoscono o tra estranei. Nei due casi, i modi di comportarsi sono differenti: ma in tutti e due i casi si ha un'interazione.

Qualora le due persone non si conoscessero, è il passato degli attori a fare per primo la differenza. E se prima il passato di un individuo poteva essere più o meno celato oggi a complicare la situazione ci si è messa la tecnologia perché già prima che avvenga l'incontro il nostro passato è ben visibile a tutti. Per cui non siamo solo noi a definire chi siamo stati ma anche Google, Facebook ed Instagram.

²⁷ Erving Goffman è stato un sociologo canadese naturalizzato statunitense che diede un importante contributo alla teoria sociale attraverso la sua formulazione dell'interazione simbolica.

L'identità, quindi l'idea di sé, è, come sostiene Claudio Belotti²⁸ un affare “complesso”. Alla base della definizione di sé ci sono due dinamiche di percezione: una legata al fattore tempo, l'altra al punto di origine dell'immagine che si è interiorizzata. In sostanza, possiamo dire che l'identità si compone di quattro ingredienti principali: ciò che pensi tu, ciò che pensano gli altri, il tuo passato e il tuo presente/futuro. Dal **Diagramma 1** scaturiscono le quattro possibili identità.

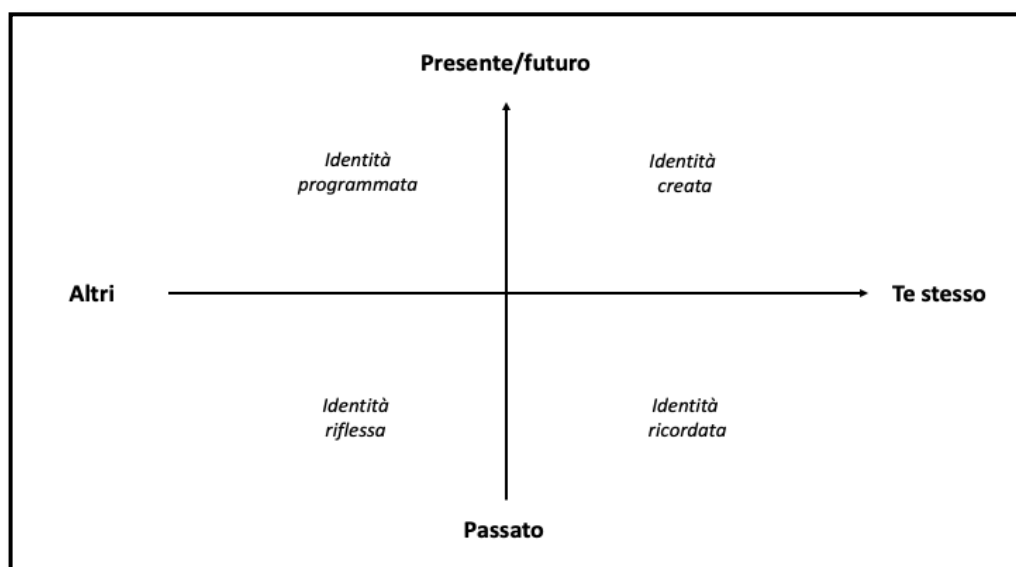


Diagramma 1: le quattro possibili identità

Analizzando le quattro possibilità disegnate dal **Diagramma 1** possiamo dire che:

- L'identità ricordata è quella sviluppata ad esempio attraverso i social network dove come profilo viene usata un'immagine di vecchia di dieci anni (allenatore che pubblica foto di quando era giocatore)
- L'identità riflessa deriva dall'opinione che gli altri si sono formati su di te in un dato momento e ti hanno riversato addosso finché non l'hai fatta tua.
- L'identità programmata è quella che gli altri proiettano su di te pensando a ciò che fai o farai in futuro. Ancora una volta stiamo parlando di convinzioni altrui in quello che viene definito effetto Pigmalione o effetto Rosenthal.
- L'identità creata è quella che ti cucì addosso da te in relazione a come sei ora e a come intendi diventare. È l'idea di te che ti sei fatto tu.

²⁸ Claudio Belotti, *Super You come individuare e allenare il superpotere che ti rende straordinario*, Bur Rizzoli, pp. 37-46

In conclusione, per affrontare al meglio la vita professionale e non solo, è fondamentale avere la giusta idea di sé, sviluppare un'immagine interiore radicata soprattutto sulla propria opinione, su chi si è e su chi si vuole diventare. Senza dimenticare però l'obiettivo iniziale espresso da Trincheri: entrare in connessione con chi ti circonda. Come ha fatto Carlo Ancelotti, durante la semifinale di ritorno della Champions League 21/22 con il Manchester City. Minuto settantacinque, risultato di 1 a 0 in favore dei "Citizens" (la partita dell'andata era stata vinta dal Manchester City per 4 a 3). Il tecnico dei "Blancos" si voltato verso la panchina dove sedevano Marcelo, leggenda del Real Madrid e Toni Kroos, fuoriclasse della squadra spagnola, appena sostituito.

Non sapremo mai cosa si sono realmente detti in questo confronto, c'è chi dice che il tecnico abbia chiesto consiglio su chi sostituire o su come posizionarsi in campo per quelli che sarebbero stati gli ultimi quindici minuti di gara. Al di là di tutte le supposizioni, quello che rimane, è l'alto grado di connessione reciproca tra un



allenatore vincente come Carlo Ancelotti e i suoi giocatori in un momento cruciale della partita e della stagione sportiva.

Come vedremo nel paragrafo successivo un'importanza fondamentale riveste il proprio passato e la percezione che si ha e che hanno gli altri di questo passato. Perché come abbiamo appena visto l'identità non è qualcosa di statico, definitivo; è qualcosa di fluido, che cambia nel tempo e si compone di diversi elementi.

2.3 Il passato come premessa per il futuro

“Questo solo è negato a Dio: disfare il passato”. Da questa frase pronunciata da Aristotele possiamo capire l'importanza che il passato riveste per ognuno di noi e soprattutto come questo non sia solo un concetto personale ma tocca inevitabilmente tutte le persone che ci circondano. Non è possibile cancellare il passato e a mio modo di vedere non sarebbe neanche giusto farlo. In questa direzione vanno le parole di Oscar Wilde: *“Io non voglio cancellare il mio passato, perché nel bene o nel male mi ha reso quello che sono oggi”*. Ecco, appunto, nel bene o nel male? Come è possibile che il passato possa influire sul futuro in maniera positiva e soprattutto come la percezione che gli altri hanno del mio passato possa favorire un rapporto, nel presente e nel futuro, efficiente con questi ultimi? Il mio passato da allenatore è breve, quello da giocatore no. È riconosciuto da tutti che il passato da calciatore possa in qualche modo agevolare la stima ed il rispetto che i giocatori, in particolar modo nel settore giovanile, hanno per il loro allenatore. In quel passato attraverso un meccanismo inconscio proiettano le proprie aspirazioni future. Il confronto continuo tra i giocatori che ho avuto nella categoria Primavera e i miei attuali giocatori, ha in qualche modo, agevolato il passaggio da un ruolo subordinato, quello di collaboratore, ad uno sovraordinato, quello di allenatore in prima. La coerenza tra le narrazioni che hanno riguardato il mio passato e quello che realmente uno dimostra di essere nel presente, è un fattore determinante. Abbiamo visto che fino al primo incontro i miei giocatori mi valutano per quello che gli altri hanno detto di me. In questa condizione di iniziale e incancellabile asimmetria, la figura dell'allenatore è in posizione di svantaggio. Come ho sottolineato nel paragrafo precedente, non esiste una percezione oggettiva che gli altri hanno di me, in virtù del fatto che l'analisi che gli altri fanno del mio passato è per forza di cose soggettiva. Come sostiene Schopenhauer, basandosi sulla visione aristotelica della vita, tutto ciò che definisce le “sorti” dell'uomo viene ricondotto a tre dimensioni fondamentali:

- **Ciò che uno è:** la sua personalità, nel senso più ampio del termine.
- **Ciò che uno ha:** proprietà e possessi in ogni senso della parola.
- **Ciò che uno rappresenta:** con questa espressione si intende, ciò che uno è nella rappresentazione degli altri, ciò consiste nell'opinione che gli altri hanno di lui, basata anche sul suo passato.

La tripartizione effettuata dal filosofo tedesco ha un preciso ordine gerarchico: ciò che uno è, il rapporto con sé stessi, ha assoluta priorità rispetto alla nostra reputazione presso

le altre persone. Secondo Schopenhauer quindi l'onore che è *“oggettivamente l'opinione degli altri circa il nostro valore e soggettivamente il nostro timore di questa opinione”* deve essere posto entro dei limiti per cui *“... è bene moderare il più possibile quella grande sensibilità all'opinione degli altri ...altrimenti si rimane schiavi dell'opinione degli altri e di come agli altri appariamo”*. Ciò che *“uno è”* infatti ha la sua sfera di azione nella propria coscienza, mentre il luogo di ciò che *“noi siamo per gli altri”* è la coscienza degli altri che è qualcosa che non è immediatamente esistente e verificabile per noi ma solo mediatamente, in quanto influisce sugli altri e determina il loro comportamento nei nostri confronti. Nell'interazione con gli altri è bene a mio modo di vedere, avvalersi secondo la tripartizione di Schopenhauer, della prima dimensione, ovvero di ciò che uno è, piuttosto che farsi condizionare dall'opinione che gli altri hanno di te, anche perché come sottolineato nel paragrafo precedente, tale opinione è condizionata dalle *“narrazioni”* volute o non volute, genuine o meno che circolano sulla tua persona.

Il passato comunque rimane qualcosa di incancellabile e quotidianamente ci si presenta davanti. Diventa allora necessario fare in modo che esso assuma un valore di positività, diventando una risorsa piuttosto che un fardello con cui condividere la quotidianità. Il problema di come si è percepiti, in rapporto al pregresso, per un allenatore è quello dovuto alla cultura dominante nel contesto in cui l'allenatore opera. Il valore assegnato ad un allenatore, se di valore si può parlare, è direttamente proporzionale al ruolo che l'allenatore stesso ha occupato precedentemente, come una sorta di eredità che egli si porta dietro sempre e comunque. In quello che il Prof. Accame definisce *“sistema delle stelle”* gli allenatori ai quali viene assegnato maggiore valore sono quelli che appunto fanno parte di questa ristretta cerchia. Le insensate gerarchie che ordinano gli allenatori del settore giovanile dall'alto in basso a partire dalla squadra Primavera non fanno altro che acuire questo dislivello. Nel mio caso, con il passaggio da una funzione subordinata ben lontana dal sistema delle stelle, ad una sovraordinata che mi aprisse le porte verso questo Eden, ho cercato fin dal primo momento di *“intaccare il quadro ideologico”* dei miei giocatori evidenziando loro come il pregresso, alla fine della formazione di un allenatore, sia propedeutico alle competenze successive. Dal punto di vista puramente tecnico-tattico, con il reparto difensivo ho avuto un riscontro positivo sin da subito, il tutto agevolato dal mio passato da difensore e da allenatore della linea difensiva. Con gli altri giocatori ho trovato inizialmente qualche difficoltà, probabilmente dovute dal fatto che mi ritenevano uno *“specialista”* solo del reparto difensivo. Ho affrontato il problema

da un punto di vista diametralmente opposto, ponendomi nella loro condizione e domandandomi non tanto cosa io potessi dare a loro, quanto cosa loro avessero potuto chiedere ad un ex allenatore della linea difensiva. L'obiettivo che mi ero prefissato era quello di diventare per i miei giocatori, come sostiene Ettore Messina, "*il traduttore delle difficoltà della competizione*". Per fare questo dovevo necessariamente basarmi su quello che avevo osservato, imparato e criticato durante il periodo da collaboratore tecnico avendo la necessità che i miei giocatori mi identificassero come il loro leader carismatico. Secondo il pensiero di Weber²⁹ le persone carismatiche sono percepite dagli altri come individui dalle caratteristiche straordinarie. Essendo il leader in possesso di qualità fuori dall'ordinario portava i seguaci a identificarsi con il leader stesso e a nutrire in lui una completa fiducia. Il fatto che il termine "carisma" nel passato venisse usato in ambito religioso per identificare la grazia come un dono elargito da Dio ha portato il pensiero di Weber a ritenere il carisma come un elemento concesso eccezionalmente a qualcuno e a considerare il potere carismatico più potente del potere tradizionale e del potere legale/razionale. Il problema per me era capire come i miei giocatori potessero riconoscere questa forma di potere legittimo e come fare in modo che questa autorità carismatica avesse maggiore impatto, rispetto all'autorità derivante dal potere tradizionale, che lo status di allenatore in prima mi concedeva. C'è voluto del tempo, perché inizialmente i miei giocatori riconoscevano la mia leadership come una diretta conseguenza della posizione gerarchica che occupavo. In realtà è stato proprio il mio pregresso ad aiutare i miei giocatori a riconoscere il loro allenatore come un leader carismatico. Il fatto che io non abbia mai fatto parte del "sistema delle stelle" ha fatto in modo che la leadership derivante dalla posizione gerarchica assunta, non avesse basi solide e temporali su cui poggiarsi. I miei giocatori hanno necessariamente dovuto riconoscere in me altre caratteristiche, proprie della leadership carismatica evidenziate da Weber come la competenza, la fiducia in me stesso, nonostante fosse il mio primo incarico da allenatore in prima, il mio entusiasmo, il fatto che esprimessi le mie emozioni anche attraverso una comunicazione non verbale, il desiderio di esercitare il potere per raggiungere uno scopo chiaro e condiviso, la mia disposizione al sacrificio e la tolleranza dell'errore ritenuto come motivo di crescita. Secondo molti la leadership carismatica ha

²⁹ Max Weber (1864 – 1920) è considerato uno dei maggiori intellettuali della storia tedesca ed il padre della sociologia. I suoi studi hanno indagato la dimensione del carisma, il concetto di leadership carismatica e di autorità carismatica in relazione ad altre due forme di autorità che la sociologia ha assunto come riferimento, quella tradizionale e quella razionale e legale.

un grosso limite: nel momento in cui i seguaci non riconoscono più il carisma del leader essa cessa di esistere. A mio modo di vedere questo prima di rappresentare un limite deve essere considerato una risorsa, perché deve spingermi quotidianamente a coltivare questo carisma e a farlo crescere costantemente.

Durante una lezione condotta da Matteo Marani, noto giornalista, nonché presidente del Museo del calcio di Coverciano, il docente ha portato la mia attenzione su un concetto per lui fondamentale: la necessità, secondo lui che una persona e quindi nel nostro caso un allenatore possa identificarsi in una parola, un aggettivo e che soprattutto le altre persone, quindi, anche i miei giocatori possano percepirla. Nel momento in cui ho incontrato per la prima volta i miei giocatori scontrandomi con la loro percezione del mio passato ho sempre sperato che loro, una volta che la conoscenza reciproca fosse stata tale da permettere un'oggettiva analisi gli uni degli altri, mi potessero riconoscere come una persona "giusta. Perché come sostiene Platone nel primo libro della "Repubblica": *"La giustizia è la virtù propria dell'anima, posseduta indipendentemente dalle relazioni con gli altri, ed è ciò che ci permette di compiere al meglio la nostra funzione."*

2.4 Il team coaching e la team leadership

Il team coaching consiste “*nell’interazione diretta con il team finalizzata ad aiutare i suoi membri ad utilizzare le loro risorse collettive in modo coordinato e appropriato rispetto ai compiti nello svolgimento del lavoro del team*”³⁰. Nella letteratura esistono tre tipi di coaching in grado di influenzare la prestazione della squadra:

1. *Coaching motivazionale*: che ha come fine aumentare l’energia dei membri del gruppo e lo sforzo collettivo della squadra
2. *Coaching consulenziale*: che ha come scopo la strutturazione di programmi più appropriati che permettano al gruppo di svolgere i propri compiti per raggiungere gli obiettivi prefissati
3. *Coaching formativo*: essenziale per incrementare le capacità e le competenze dei membri della squadra

In una dimensione ideale ogni allenatore dovrebbe eccellere in ciascuna forma del team coaching, nella realtà ciascun allenatore ha uno stile personale caratterizzato da un’ enfasi maggiore o minore attribuita a ciascun tipo di coaching.

Nel libro “*Team Leadership*”³¹, Paolo Guenzi³² sostiene che “*le tre forme di coaching svolgono funzioni differenti ma hanno tra loro un certo grado di dipendenza. Aumentare le capacità dei membri della squadra con il coaching formativo permette di migliorare le competenze e dunque di accrescere la loro autostima, la fiducia in se stessi e nei propri compagni*”. Penso che all’interno di un settore giovanile ed in particolar modo nella categoria U17 il coaching formativo sia quello da utilizzare maggiormente. Ho utilizzato questa tipologia di coaching nell’allenamento della linea difensiva nella categoria U17, nel momento in cui ho voluto che i miei difensori imparassero anche il modo di difendere a uomo ed a uomo nella zona, oltre che il modo di difendere di reparto. Il coaching formativo, incrementa la motivazione perché diminuisce l’incertezza riguardo le capacità individuali e collettive del team in base alla self-efficacy theory³³. Il coaching formativo,

³⁰ Hackman J.R., Wageman R. (2005), *A Theory of Team Coaching*, Academy of Management Review, 30, 2, p.269

³¹ Guenzi P., Ruta D., *Team Leadership. Idee tra sport e management*, p.153-208

³² Paolo Guenzi è professore associato di Marketing all’università Bocconi

³³ Self-Efficacy theory: è una teoria prodotta dallo psicologo canadese Albert Bandura nel 1960 che integra una precedente teoria sull’apprendimento sociale prodotta dallo stesso psicologo. Il costrutto di autoefficacia riguarda: “*le convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati.*” L’autoefficacia è un concetto diverso dall’autostima perché: “*Il senso di autoefficacia riguarda giudizi di capacità personale mentre l’autostima riguarda giudizi di valore personale.*” (Bandura. Cit.)

inoltre, ha un valore importante anche sulla motivazione individuale e della squadra perché, aumentando sicurezza ed autostima, fa sì che i giocatori siano meno suscettibili agli insuccessi, aspetto fondamentale per un difensore che difendendo a uomo è il diretto responsabile della vittoria o della sconfitta nel duello. *“La motivazione del team può essere aumentata anche grazie alla riduzione di dubbi, paure, ambiguità e insicurezze. Questo avviene attraverso l'utilizzo di un coaching consulenziale con la predisposizione di strategie chiare, di piani rigorosi e di metodi di lavoro efficaci”*. L'utilizzo di questa forma di coaching all'interno del settore giovanile penso sia più adatta alla categoria U19, considerata l'ultimo step del processo di formazione del giovane calciatore, prima dell'ingresso di quest'ultimo nel mondo “dei grandi”. In questa categoria, dove aumenta esponenzialmente la componente della tattica collettiva nella preparazione della partita, il fatto di prevedere tatticamente cosa accadrà in campo e di prevenire altrettanto tatticamente eventuali problemi, penso sia più attuabile se, a predominare nell'allenatore sia il coaching consulenziale. *“Un compito fondamentale del team leader è la gestione delle interdipendenze tra i singoli membri del team. Il team leader attraverso il coaching motivazionale dovrà stimolare in senso cooperativo l'interdipendenza sociale fra i componenti della squadra”*. Questa tipologia di coaching penso che sia trasversale a tutte le categorie. E soprattutto ritengo che debba riguardare sia i giocatori sia i membri dello staff. Da un lato l'allenatore dovrà gestire il rapporto personale con ciascun membro del gruppo, con il fine di aumentarne le competenze e la motivazione necessarie per valorizzare i comportamenti individuali funzionali al raggiungimento degli obiettivi della squadra. Dall'altro dovrà determinare le condizioni affinché ogni componente del team sappia e voglia attuare anche comportamenti di aiuto ai colleghi, capaci di accrescere competenze e motivazione dei compagni. L'operato dell'allenatore ha come fine quello di influenzare le prestazioni della squadra attraverso un'azione diretta, sull'individuo e attraverso un'azione indiretta, stimolando positivamente le reazioni fra i membri della squadra favorendo in questa direzione il supporto sociale. Dico questo perché se da un lato nella mia gestione della categoria U17 sono riuscito a centrare l'obiettivo per quanto riguarda i membri dello staff, rendendoli consapevoli delle proprie capacità, coinvolgendoli e facendoli sentire protagonisti e responsabili del raggiungimento dell'obiettivo finale, così, purtroppo per me, non è stato per quanto riguarda i miei giocatori. Emblematici in questa direzione sono stati gli ultimi 15 minuti della finale

scudetto contro il Bologna. Sul risultato di 2 a 0 a nostro favore e con la partita in totale controllo, ho inserito in campo un giocatore che probabilmente non era “sintonizzato e sincronizzato” con la partita e con i compagni. Al di là degli errori che ha commesso, quello di cui più mi rammarico è, non essere riuscito a far capire a questo atleta l’importanza che avrebbe avuto chiunque fosse subentrato a partita in corso. Il fatto che in una particolare partita, come lo è una finale, ultrattutto giocata a 48 ore dalla semifinale, i giocatori che subentrano possono cambiare la partita, nel bene e nel male. Nel calcio l’allenatore non riesce ad avere un rapporto continuativo e personalizzato con ciascun atleta deve quindi necessariamente condividere questo compito con gli altri membri dello staff. È fondamentale che tutti i collaboratori del coach vengano valorizzati nei confronti della squadra perché alla fine la motivazione della squadra, dei singoli atleti ed i risultati ottenuti sia individualmente che collettivamente dipendono da una serie di funzioni, attività e comportamenti svolti non solo dall’allenatore ma dallo staff nel suo complesso. E’ lo stesso Guenzi a sottolineare come sia *“importante capire come viene gestito il team coaching. C’è infatti una grande differenza tra gli allenatori su come vengono prese le decisioni”*. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti esistono coach che adottano uno stile di leadership direttivo e quelli che invece preferiscono uno stile partecipativo³⁴. *“Entrambi gli stili possono avere un impatto positivo sui follower ma attraverso vie completamente diverse. Se lo stile direttivo può motivare attraverso la capacità che ha di ridurre l’incertezza, lo stile partecipativo può incrementare la motivazione sia esaltando la significatività del lavoro, sia stimolando una più soddisfacente relazione personale tra atleta e coach”*. Altro modo di classificare gli allenatori è attraverso il focus che loro hanno nell’esercitare la loro funzione. Ci sono allenatori prevalentemente orientati ai compiti, i quali sono convinti che il raggiungimento degli obiettivi della squadra derivi dalla capacità dei giocatori e dello staff di svolgere al meglio le proprie funzioni. Questo comporta la necessità di porre maggiore attenzione allo sviluppo delle capacità dei propri subordinati e degli atleti enfatizzando il concetto di coaching formativo. Altri allenatori pensano che sia più importante creare le condizioni di un ambiente psicosociale nel quale i compiti prima citati devono essere svolti. Il loro impegno è rivolto a sviluppare relazioni con e fra i propri seguaci e a costruire forti legami, ponendo molta attenzione agli stati emotivi individuali e di gruppo. Questo tipo di allenatori sono prevalentemente orientati

³⁴ Chan, S.C.H. (2019), *Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 40, N.3

alla persona, per cui sono convinti che il raggiungimento degli obiettivi della squadra sia una diretta conseguenza della capacità e della volontà dei singoli di mettersi a disposizione del gruppo e della motivazione a lavorare con gli altri. Per fare questo l'allenatore deve porre un accento maggiore sul coaching motivazionale e sull'attenzione personalizzata verso i propri subordinati. All'interno di un settore giovanile ritengo sia opportuno miscelare correttamente queste due forme di coaching. L'aspetto formativo del coaching deve necessariamente poggiare le proprie basi su un aspetto motivazionale dello stesso ed anzi, a mio modo di vedere, più proficuo sarà il coaching motivazionale, maggiori saranno i risultati in termini di formazione dei followers. Un discorso diverso riguarda il mondo delle prime squadre. Qui l'aspetto motivazionale penso debba essere predominante. L'aspetto formativo del coaching, che non può essere assente, risulta difficilmente praticabile se il contesto dove esso deve essere esercitato non è quello ideale. Uno studio sulla *Leader-member exchange theory*³⁵ "ha evidenziato come la motivazione dei membri del team sia positivamente influenzata dall'attenzione personalizzata intesa come la volontà e la capacità dell'allenatore di ascoltare, analizzare e comprendere le esigenze di ogni singolo componente del team e di adottare iniziative individualizzate. Il cambio di prospettiva che sposta l'attenzione dal leader alla qualità della relazione diadica tra leader e follower inserisce la LMX theory nella prospettiva della individualized leadership. In questa prospettiva il leader non tratta tutti i follower allo stesso modo ma gestisce in maniera individualizzata i rapporti personali con ogni subordinato in funzione delle specifiche caratteristiche di ciascuno"³⁶. Nel mondo del settore giovanile questo aspetto è particolarmente rilevante. Il gruppo che ha a disposizione l'allenatore è costituito da adolescenti in pieno sviluppo psicofisico. Molti dei quali stranieri o che comunque, provenendo dalle più disparate località italiane, vivono lontano dagli affetti familiari. L'attenzione e la leadership rivolta a questi giocatori deve necessariamente tenere conto di questi aspetti. Nel mio caso specifico ho avuto difficoltà iniziali nella relazione con due giocatori, entrambi stranieri. Uno proveniente dall'Irlanda ed uno proveniente dalla Grecia. Il primo, riconosciuto dai più come un talento, con alle spalle una gestione della propria immagine paragonabile a quella di un calciatore affermato, avrebbe avuto bisogno, secondo il mio punto di vista, di una leadership molto più direttiva, con la presenza di regole chiare e precise. Il secondo

³⁵ Case R. (1998), *Leader member exchange theory and sport: Possible applications*, Journal of Sport Behavior, Vol.21, Fasc.4: 387-385

³⁶ Guenzi P., Ruta D., *Team Leadership. Idee e azioni tra sport e management*, p.49-64

invece, arrivato a fine mercato estivo, con l'impossibilità di giocare partite ufficiali fino a gennaio, che per deformazione culturale, fa dell'ossessivo rispetto delle regole una filosofia di vita, avrebbe avuto bisogno di uno stile di leadership diverso, che gli permettesse di aumentare il proprio grado di libertà. Le differenze nella qualità delle relazioni che l'allenatore ha con i diversi giocatori della squadra potrebbe però provocare reazioni negative all'interno del gruppo stesso, con percezioni di disuguaglianza e iniquità di trattamento, come evidenziato in uno studio sulla *Leader-member exchange theory differentiation*³⁷. Una possibile soluzione, come sostiene Dino Ruta³⁸, co-autore assieme a Paolo Guenzi del libro sopracitato *“si potrebbe avere analizzando le risorse che vengono scambiate nella relazione leader-follower. I leader possono distribuire in maniera differenziata tra i propri subordinati risorse di carattere tangibile come ad esempio le informazioni, ma dovrebbero essere uniformi nell'assegnazione di risorse intangibili come ad esempio il rispetto”*. Perché parafrasando le parole di George Orwell nel suo capolavoro *“Animal Farm”* e contestualizzandole al microcosmo calcio si può sostenere che *“All players are equals but some players are more equals than others”*. In quest'ottica gioca un ruolo cruciale la capacità del leader di far accettare la differenziazione di ruoli fra i membri del team e dunque anche la diversità nell'assegnazione di alcune risorse. Perché come più volte sottolineato da Renzo Ulivieri i giocatori ma anche i collaboratori non sono tutti uguali. Ciò che deve apparire uguale davanti agli occhi dell'allenatore è la persona che sta dentro le vesti del calciatore o del collaboratore. In questa direzione va l'uniformità nell'assegnazione di un valore sociale fondamentale come il rispetto.

La funzione di leader che un allenatore ha nei confronti dei propri giocatori ed in generale dei propri subordinati, presi individualmente è diversa rispetto a quella esercitata dal leader nei confronti del squadra e dello staff. Molte volte vengono impiegati modelli di leadership tradizionali, per studiare la team leadership. Questi modelli però non pongono nessuna differenza tra l'interazione leader-follower e l'interazione leader-team³⁹, escludendo qualsiasi attenzione per quel che riguarda i rapporti che si instaurano tra i

³⁷ Martin R., Thomas G., Legood A., Dello Russo S. (2017), *Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review*, Journal Organizational Behavior

³⁸ Dino Ruta è direttore del Master in Organizzazione e Personale e del FIFA Master in Management dell'Università Bocconi

³⁹ Zaccaro S.J., Heinen B., Shuffler M. (2009), *Team Leadership and Team Effectiveness*, in Salas E., Goodwin G.F., Shawn Burke C., *Team Effectiveness in Complex Organization*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York p.84

membri del gruppo e di conseguenza sulla possibilità che tali rapporti possano influenzare il modo in cui il gruppo possa interpretare e rispondere agli stimoli provenienti dal leader. Questo aspetto è particolarmente interessante nella gestione dei membri dello staff. All'interno del mio staff che è numericamente ridotto non ho avuto necessità particolari. I ruoli erano ben definiti da una scala gerarchica precostituita che prevedeva l'allenatore in prima, un collaboratore tecnico, un preparatore atletico, un preparatore dei portieri ed un match analyst. Discorso diverso è secondo me quello che riguarda uno staff di Prima Squadra, soprattutto nelle squadre di fascia alta, dove la numerosità dello staff è un fattore da prendere in considerazione. Qui all'interno di un medesimo piano gerarchico possono coesistere diverse figure e diverse persone. Diventa di fondamentale importanza quindi analizzare le interdipendenze che si vanno a creare di volta in volta. Esse possono essere sequenziali o reciproche (in base alla natura del compito svolto da ciascun membro del team) ma in entrambi i casi maggiore è il grado di interdipendenza tra i membri del team, maggiore sarà la necessità di avere una leadership diffusa tra i ruoli. In questa direzione va il concetto di leadership integrativa descritto da Bodega⁴⁰. In questo modello di leadership, *“l'orientamento al gruppo ed il desiderio di appartenenza dei componenti del team devono essere contrapposti all'individualismo, determinando un sottilissimo confine tra cooperazione e competizione”*. Penso al rapporto che ci deve essere, ad esempio, tra il preparatore atletico portato dal mister e quello storicamente legato alla società, oppure ad un livello gerarchico diverso, alla figura del match analyst voluto dal mister che deve confrontarsi con team preesistente costruito nel tempo dalla società stessa. Il leader integrativo è colui il quale riesce a costruire un team coeso e cooperativo all'interno in grado però di competere all'esterno. Come si vede in questa forma di leadership il focus è indirizzato sulle relazioni tra i membri del gruppo e sulla capacità di supportare e guidare i loro comportamenti. In questa prospettiva è importante distinguere tra i comportamenti collettivi ed individualizzati dei team leader. Abbiamo prima citato attraverso la LMX Theory l'importanza della relazione intima tra leader e follower soprattutto dal punto di vista motivazionale. Nel caso di un leader di una squadra, come deve essere l'allenatore, alcuni comportamenti del l'allenatore possono essere rivolti al gruppo in toto, a dei sottogruppi o essere individuali. Basti pensare al comportamento

⁴⁰ Domenico Bodega è Professore Ordinario di Organizzazione aziendale. Preside della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Milano e Roma (2008-2020) è autore del libro: "Le forme della leadership"

dell'allenatore nei confronti dei "senatori" della sua squadra, od ancora al comportamento dell'allenatore nei confronti del leader tecnico indiscusso della squadra, come poteva essere il rapporto tra Pioli ed Ibrahimovic. Un compito particolarmente critico di un team leader consiste quindi nel conciliare queste due categorie di comportamenti nel modo più opportuno, con l'obiettivo di garantire ad ogni membro del team un trattamento personalizzato cercando allo stesso tempo coerenza ed imparzialità nella gestione del team nel suo complesso. I comportamenti dei team leader come detto precedentemente possono essere ricondotti a due categorie principali: i comportamenti orientati ai compiti (task-focused) ed i comportamenti orientati alle persone (person-focused). I risultati degli studi condotti sulla team leadership⁴¹ dimostrano come i comportamenti orientati alle persone determinano una migliore prestazione della squadra, rispetto ai comportamenti orientati ai compiti, questo abbiamo visto essere particolarmente vero per quanto riguarda la gestione di una prima squadra. In questo mondo di interazioni tra allenatore ed atleti esiste un modello il *Multidimensional Model of Leadership* proposto da Chelladurai⁴², che sottolinea come "la soddisfazione degli atleti nei confronti dell'allenatore è determinata dal livello di coerenza tra tre livelli dei comportamenti del coach: quelli richiesti dai compiti, quelli idealmente preferiti dagli atleti e quelli effettivi percepiti dagli atleti". Questo modello multidimensionale basato sulla *path-goal theory*⁴³ analizza cinque variabili: formazione ed istruzione ai subordinati, comportamenti democratici, comportamenti autocratici, supporto sociale e feedback positivo fornito. La variabile formazione e istruzione riguarda la capacità dell'allenatore di sviluppare e trasmettere conoscenze ai membri del team; i comportamenti democratici sono rivolti alla possibilità che i membri del team hanno di partecipare alle decisioni; i comportamenti autocratici, in antitesi con lo stile democratico vengono utilizzati da allenatori che vogliono decidere in autonomia utilizzando appunto l'autorità nel rapporto con i propri subordinati; il supporto sociale di un allenatore significa avere la capacità di sviluppare ed agevolare relazioni interpersonali con e tra i membri del team; infine il feedback positivo identifica la capacità di mettere in risalto i punti di forza e di analizzare i punti di debolezza dei propri subordinati in maniera positiva e con fine costruttivo. Zhang,

⁴¹ Ceri Booms M., Curseu P., Oerlemans L.A.G., (2017), *Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis*, Human Resource Management Review

⁴² Packianathan Chelladurai, è professore presso la School of Hospitality, Sport, and Tourism Management presso la Troy University in Alabama, ideatore del "Multidimensional Model of Leadership".

⁴³ House R.J. (1971), *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly Vol. 16 N.3 pp. 321-339

Jensen e Mann⁴⁴ nel loro *Revisited Sport Leadership Model* hanno integrato il modello precedente con la variabile situazionale. Per cui ogni allenatore deve utilizzare metodi diversi in base alla situazione e al livello di maturità dei membri del team. In questo senso viene sottolineata ancor di più la differenza tra il mondo del settore giovanile ed il mondo delle prime squadre, soprattutto quelle definite di elite. Da un punto di vista funzionalistico, Kellet⁴⁵ analizzando la leadership in ambito sportivo ha riscontrato che gli allenatori la considerano “*un fattore critico da sviluppare nei loro giocatori utilizzando sia capacità socio-interpersonali sia competenze tecniche*”. Per il ruolo di allenatore Kellet identifica quattro funzioni fondamentali:

1. Creazione di un clima che supporti l'apprendimento e il miglioramento continuo affinché gli atleti sappiano e vogliano migliorare se stessi ed i propri compagni, (autoesigenza) lavorando in modo collaborativo per il potenziamento delle loro capacità individuali e collettive. Questa funzione deve necessariamente essere svolta da un allenatore di settore giovanile.
2. Organizzazione e delega delle responsabilità: l'allenatore deve assegnare responsabilità sia ai giocatori che ai propri collaboratori in relazione alle rispettive aree di competenza. Questo presuppone la capacità di delegare e di dare ruoli specifici alle varie persone del team. Questa funzione è imprescindibile per un allenatore di prima squadra.
3. Gestione della comunicazione: per gli allenatori sono cruciali le capacità di ascoltare, di dare consigli, di fornire feedback tempestivi, coerenti e costruttivi. Questa funzione invece penso sia trasversale a tutte le categorie.
4. Pianificazione: gli allenatori devono saper definire, in collaborazione con il proprio staff e con gli atleti, strategie di breve, medio e lungo periodo per il raggiungimento degli obiettivi del team. Questa funzione invece sono convinto torni ad essere una peculiarità per gli allenatori del mondo dei grandi.

I comportamenti di un allenatore devono essere orientati a compiti e persone, in maniera individuale e collettiva, rivolti agli atleti ed altri membri dello staff con l'obiettivo ultimo di migliorare le prestazioni del team. Molte sono le difinizione del concetto di allenare.

⁴⁴ Zhang J.J., B.E., Mann B.L. (1997), *Modification and Revision of Leadership Scale for Sport*, Journal of Sport Behavior, 20, pp.105-122

⁴⁵ Kellet P., (1999), *Organizational Leadership: Lessons from Professional Coaches*, Sport Management Review, 2, pp.150-171

Mauro Berruto⁴⁶ sottolinea come “il gesto di allenare avesse molto a che fare con il desiderio” citando le parole di Simone Moro che nel raccontare la sua conquista del Nanga Parbat⁴⁷ disse : “ *C’è un lato romantico in questa impresa e sta nella parola **desiderio**. Non ho mai desiderato così tanto come quest’anno in tutte le mie cinquantaquattro spedizioni questa montagna*”. Per Berruto allenare non è altro che allenare al desiderio di...

Ma c’è un’altra definizione di allenare che mi ha colpito, nella quale mi identifico e che custodisco gelosamente. È quella pronunciata da padre Colm O’Connell da Iten, villaggio degli altipiani del Kenia sospeso in mezzo al cielo a 2400 metri che dice: “ Per me allenare è qualcosa di più che applicare un semplice programma. È più che dare direttive o fischiare con un cronometro in mano. Devi davvero conoscere i sentimenti dei tuoi atleti, i loro bisogni, i loro obiettivi, i loro alti e bassi. Loro così costruiscono la **fiducia** nei confronti del coach e a questa loro fiducia corrisponde la mia **responsabilità**”⁴⁸.

Ecco, questo a mio modo di vedere è il significato più intimo che sta dentro al concetto di allenare.

⁴⁶ Mauro Berruto, *Capolavori Allenare, allenarsi, guardare altrove*, add Editore, pp. 172-175

⁴⁷ Nanga Parbat: conosciuto anche come Diamir (montagna degli dei) è un massiccio montuoso del Kashmir in Pakistan. È il secondo ottomila (dopo l’Annapurna) per indice di mortalità ovvero il rapporto tra il numero delle vittime e il numero degli scalatori giunti in vetta con un valore che si aggira intorno al 28% tanto da essere definita la “montagna assassina”.

⁴⁸ Marco Patucchi, *Maratoneti Storie di Corse e Corridori*, B.C. Dalai Editore, pp. 114

Conclusioni

Allenare la difesa oggi significa, a mio modo di vedere, allenarla al “cambiamento”. Attraverso un’analisi semiotica del microcosmo difensivo, sono giunto alla conclusione che, se è vero che la tendenza della maggior parte delle squadre è realmente quella di abbandonare un modo di difendere esclusivamente di reparto, in favore di una difesa a uomo, il futuro sarà quello di saper, in base alle necessità contingenti, alternare la difesa di reparto a quella a uomo e viceversa. Per fare ciò sarà necessario allenare il reparto difensivo ed i singoli componenti dello stesso, attraverso i principi presenti nell’allenamento differenziale, che fa dell’influenza del contesto, delle affordances, del “rumore” e della presa decisionale i propri principali dogmi.

Il passaggio da una funzione subordinata, come è quella di allenatore di reparto, ad una sovraordinata, come è quella di allenatore in prima si fonda, secondo il mio pensiero, sulla capacità del neoallenatore di adottare una leadership carismatica e sulla necessità che tale carisma venga riconosciuto costantemente dai propri subordinati. Per fare questo è necessario che l’allenatore al di là delle competenze, sappia “connettersi” con i propri giocatori, abbia una corretta percezione di sé stesso, di quello che è e di quello che vuole diventare ed accolga come una risorsa, la possibilità legittima, che i propri subordinati abbiano di lui una percezione diversa da quella che egli ha di sé stesso. Deve essere oltremodo in grado di accettare il proprio passato, come una “conditio sine qua non”, dalla quale partire per costruire il proprio futuro e fare in modo che tale progresso diventi una risorsa oltre che per sé stesso anche per i propri giocatori, attraverso i principi della coerenza e della giustizia. Deve svolgere la propria funzione di coach privilegiando, almeno inizialmente, una leadership situazionale individualizzata, in modo tale da conoscere i sentimenti, i bisogni e gli obiettivi dei propri atleti. Deve fare in modo che le intermittenze che incontrerà sulla sua strada diventino una ricchezza per sé stesso e per i suoi giocatori. Solo così i giocatori costruiranno la fiducia nel loro allenatore e a questa fiducia corrisponderà la sua responsabilità. Solo così riuscirà a costruire una squadra. Solo così sarà in grado di soddisfare il suo “desiderio” e quindi, di “allenare”.

Bibliografia

- Claudio Belotti, *Super You, come Individuare ed allenare il superpotere che ti rende straordinario*, Bur Rizzoli
- Mauro Berruto., *Capolavori*, add Editore
- Bodega Domenico (2002), *Le forme della leadership*, Rizzoli Etas, Milano
- Brambilla L. (2021), *Caos: ambiente e complessità nel gioco del calcio*, Tesi di Laura in Scienze Motorie, A. Napoletano, Università Telematica Pegaso
- Cicerone, *L'Arte di Comunicare*, Oscar Mondadori
- Guglielmo Maria De Feis, *La Cultural Intelligence nel calcio*, Odradek
- Ryan J. D. Goleman., *Migliorare sé stessi*
- Paolo Guenzi, Dino Ruta, *Team Leadership*, Egea
- Phil Jackson, *Eleven Rings: l'anima del successo*, Libreria dello Sport
- David Robert Jones, *Comunicazione Assertiva*
- Italo Sannicandro, Giacomo Cofano, *Small-Sides Games: Evidenze Scientifiche Esercitazioni Pratiche*, Edizione Correre
- Marco Patucchi, *Maratoneti*, B.C. Dalai Editore
- Artur Schopenhauer, *L'arte di ottenere rispetto*, Newton Compton Editore
- Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*, Il Saggiatore
- Agostino Tibaudi, Matteo Basile, *La preparazione fisica per ruoli*, Edizione Correre
- Pietro Trabucchi, *Opus*, Corbaccio
- Pietro Trabucchi, *Resisto dunque sono*, Corbaccio
- Sun Tzu, *L'arte della guerra*, Feltrinelli
- Arpad Veisz, Aldo Molinari, *Il Giuoco del Calcio*, Minerva
- Giuseppe Vercelli, *Intelligenza Agonistica*, Ponte alle Grazie
- Max Weber, *La scienza come professione, la politica come professione*

Articoli Scientifici

- Ali H. Al-Hoorie, Ahmed Al Shlowly (2020), *Vision Theory vs. Goal-Setting Theory: A Critical Analysis*, English Language and Preparatory Year Institute, Royal Commission for Jubail and Yanbu, Saudi Arabia
- Chelladurai, P. (2007). *Leadership in sports*. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.). *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). Hoboken, NJ: Wiley.
- Chan, S.C.H. (2019), *Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 40, N.3
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015, May 4). *Structural Interdependence in Teams: An Integrative Framework and Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology
- Goleman, D. (2000), *Leadership that gets results*, Harvard business review, 78(2), 78-93.
- Jung, D.I., Sosik J.J. (2002), *Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance*. Small Group Research, 33,313–336.
- Linjuan Rita Men (2014), *Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes*, Journal of Public Relations Research, 26:3, 256-279
- Locke E.A., Latham G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- M. Moradi Korejan, H. Shahbazi (2016), *An Analysis of the Transformational Leadership Theory*, Journal of Fundamental and Applied Sciences
- Santos S., Coutinho D., Goncalves B., Schollhorn. W. I., (2018), *Differential Learning as a Key Training Approach to Improve Creative and Tactical Behavior in Soccer*, Research Quarterly for Exercise and Sport 89(1):1-14

Sitografia

- https://www.youtube.com/watch?v=9Bs1r9v4u-8&ab_channel=WolfgangSeidl
- https://www.figc.it/media/110515/albertini_allenare-il-giocatore-scegliente.pdf
- https://www.youtube.com/watch?v=hLXIIF5ytpM&ab_channel=SystemsInnovation
- <https://www.tss.academy/tuttelestradeportanoaroma/>
- <http://psiche.altervista.org/la-teoria-ecologica-di-bronfenbrenner/>
- <https://tacticalpedia.it/articoli-pubblicazioni/il-fenomeno-del-choking/>
- <https://www.tss.academy/correggere-non-coincide-con-aiutare/>
- <https://tacticalpedia.it/articoli-pubblicazioni/a-stephen-curry-costa-meno/>
- <https://www.ideacalcio.net/libri/apprendimento-differenziale-differential-learning.html>
- https://www.spiraldynamik.com/newsarchiv/Portrait_201007_WolfgangSchoellhorn.htm

Ringraziamenti

Ringrazio innanzitutto il Mister Ulivieri ed il Prof.re Accame, relatori di questa tesi, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura di questo elaborato.

Un doveroso ringraziamento va poi a tutti i docenti del corso Uefa Pro, che con grinta e competenze hanno condotto le lezioni, creando dubbi e avvalorando certezze ed a tutti i miei compagni di corso, allenatori e uomini straordinari. Sono stato fortunato ad incontrarvi.

Un sentito ringraziamento va a Marco, Teresa e Francesco, Match Analyst del settore giovanile dell'Inter, che con curiosità e pazienza hanno condiviso con me le loro idee ed aiutato nella strutturazione grafica di questa tesi.

Un grazie pieno di amore va a Roberta, Martina e Carolina per avermi supportato in ogni momento e per accompagnarmi, giorno dopo giorno, in quel bellissimo viaggio che è la vita.

Infine, grazie a te caro papà, il destino ha voluto che non fossi con me a gioire per ogni mio successo, ma io so che sei sempre stato al mio fianco e questo traguardo, come tutti gli altri, lo dedico a te.

