

**CENTRO TECNICO FEDERALE DI COVERCIANO**



**Corso Master Uefa Pro**

**ANNO 2016 - 2017**

**LA TRASMISSIONE E L'APPRENDIMENTO  
COLLETTIVO DELL'IDEA DI GIOCO DEL CALCIO**

Relatore

**PROF. FELICE ACCAME**

Candidato

**MASSIMO MUTARELLI**

## **INDICE :**

**PREMESSA: L'allenatore e la sua idea di gioco.**

**CAPITOLO 1: Il primo approccio tra allenatore e società.**

1.1 Il valore profondo dell'impressione iniziale.

1.2 Un'immagine quotidiana come garanzia.

**CAPITOLO 2: Come trasmettere la propria filosofia al gruppo.**

2.1 Trasparenza, esempio, regole.

2.2 L'ausilio e i vantaggi del metodo di auto-visione.

2.3 Il potere performante della "convenienza".

**CAPITOLO 3: Metodi, mezzi e proposte per sviluppare l'idea di gioco.**

3.1 L'identità racchiusa nei principi di lavoro e nei concetti di gioco.

3.2 Progressioni, proposta pratica ed esempi " di campo ".

**CAPITOLO 4: L' idea di un Leader vincente.**

4.1 " Pillole " della filosofia di Mister Carlo Ancellotti.

**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

## **PREMESSA: L'allenatore e la sua idea di gioco.**

L'obiettivo primario di questa tesi consiste nel comprendere cosa significhi per un allenatore avere una idea di gioco e di conseguenza nell'argomentare su come lo stesso possa trasmetterla alla propria squadra. Mi sembra doveroso specificare il concetto d'idea , e non di modulo di gioco.

Per idea calcistica si intende in primis, a mio parere, la filosofia con cui l'allenatore intende approcciare ogni partita ed ogni allenamento, a prescindere dalla qualità tecnica / fisica dei calciatori a sua disposizione; ritengo infatti che al di là del tipo di squadra, sia comunque e sempre possibile costruire quotidianamente un' identità di gioco condivisa.

L'idea dunque, che con il tempo dovrebbe tramutarsi in identità, può anche definirsi come un impianto non statico ( dunque modificabile ) di concetti, principi, valori, regole, linee guida ed abitudini, in cui ogni componente della squadra e dello staff tecnico riesce pian piano a riconoscersi, a condizione di comprendere la convenienza e l'utilità di " indossare tale abito".

Ogni giorno dunque, sia nel rettangolo di gioco che fuori, ciascun

membro del gruppo impara a vivere, apprendere e mettere in pratica un insieme di “comportamenti” tecnici, tattici, atletici, psicologici ed umani che diventano parte integrante sia del proprio percorso calcistico che di quello personale; tali comportamenti inoltre, essendo comuni a tutti cementano e rafforzano la collettività dei giocatori, diventando potenzialmente un solido punto di forza anche nella relazione tra lo staff tecnico e i calciatori stessi.

I calciatori , soprattutto nel calcio moderno hanno molto spesso provenienze nazionali e culturali diverse, un background calcistico multiforme e variegato, caratteri e personalità sempre meno uniformate (visto lo sviluppo della società oltre che del pianeta calcio ); ecco dunque a maggior ragione che nonostante il contesto conceda tempi frenetici e ristretti, l’abilità di un tecnico nel trasmettere e costruire una “mente comune” in staff e squadra può diventare garanzia di condivisione e volontà collettiva nel perseguimento degli obiettivi.

Vivere ogni giorno un’ identità di metodo, di gioco e di abitudini, comunque nel rispetto e nella valorizzazione delle proprie caratteristiche, stimola inoltre ogni singolo componente del gruppo a sentirsi maggiormente tutelato, a non essere mai un “corpo estraneo”, a non

chiudersi nel proprio io, bensì a cercare risposte, confronto e riconoscimento comune nei compagni e negli allenatori.

Il mister ( sostenuto dalla dirigenza ), che riesce quotidianamente con trasparenza chiarezza e determinazione a “convincere” tutti della bontà della propria idea e filosofia di lavoro, nella maggior parte dei casi apre la strada alla realizzazione di un gruppo unito e riflessivo, che in ogni situazione di vita calcistica e di campo riconosce le risposte più consone, siano esse sotto forma di principi / concetti o di comportamenti / atteggiamenti.

Tra l'altro possedere e riconoscersi in un'idea metodologica chiara ed argomentata, facilita l'allenatore stesso nella spiegazione di ogni cosa e nel fronteggiare eventuali dubbi o insubordinazioni ( che sono comunque all'ordine del giorno quando più persone si riuniscono ), senza mai dare dunque l'impressione di essere incompetente, insicuro o superficiale ( ovvero tutti messaggi molto dannosi per la squadra ).

Si ricollega a ciò il fatto che i “comportamenti” dell'allenatore nei confronti della squadra stessa , in questo impianto di cui si sta scrivendo , sono imparziali e comuni per tutti, ma comunque assolutamente non uguali , a motivo del carattere di ogni singolo e del rapporto interpersonale che si

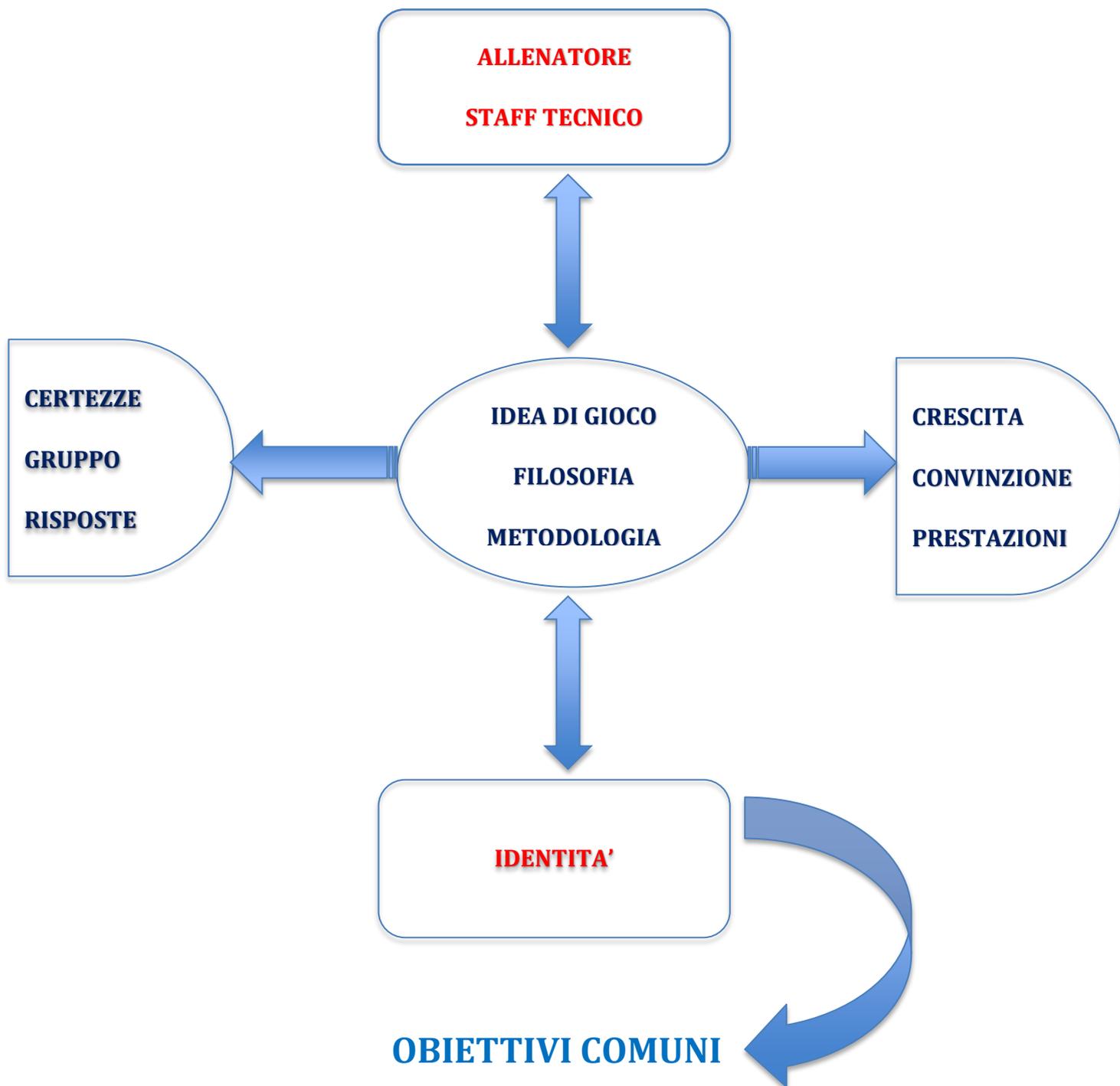
crea durante l'arco della stagione.

In sintesi ogni atleta, inteso come uomo e come professionista, dovrebbe potersi riconoscere ( da quando giunge al campo a quando esce dal cancello ) nell'allenatore, nel gruppo, nel metodo di lavoro, nelle idee di gioco, nelle regole di comportamento , non come un singolo distaccato e solitario che svolge un lavoro, bensì come una parte integrante di un progetto; in tale progetto egli dovrebbe sentirsi libero di dare il meglio e di esprimere spontaneamente le proprie qualità, all'interno però di un impianto di linee guida umane e calcistiche già forte e stabile di per se, che può diventare per lui (se sa coglierne il senso e mettersi a disposizione) non un ostacolo ma un' identità in cui sentirsi protetto ed un veicolo di crescita.

E anche nel caso in cui ciò non accada , poiché può verificarsi che uno o più giocatori per diverse motivazioni non riescano o in primis non accettino di "entrare" nella filosofia, tale gestione per il tecnico risulta più semplice qualora coadiuvato da uno staff unito e da una squadra unita ; queste componenti infatti tendono ( sia consciamente che inconsciamente) mediante parole , esempi ed unità trainante , ad inglobare piuttosto che ad escludere coloro che dimostrano difficoltà.

Riuscire a realizzare in modo ottimale queste logiche per trarne benefici di crescita e risultati, dipende fortemente dall'abilità e dalla competenza che proprio l'allenatore manifesta, sin dal primo contatto con la società, con il contesto e con il gruppo di calciatori.

Grafico di sintesi:



## **CAPITOLO 1: Il primo approccio tra allenatore e società.**

### **1.1 Il valore profondo dell' impressione iniziale.**

Fondamentale per un allenatore ritengo sia il primo approccio che egli ha nei confronti di una società, dunque di un direttore sportivo, di un direttore tecnico e di un presidente.

A volte infatti lo stesso si trova al cospetto della società a dover spiegare in un tempo relativamente ampio qual è la propria idea di gioco, considerando anche il fatto che in questo frangente è molto probabile che egli si giochi gran parte della sua credibilità.

Non bisogna infatti dare per scontato che chi interpella gli allenatori conosca l'idea di gioco che li caratterizza, poiché se si tratta di allenatori con un passato importante, la maggior parte degli addetti lavori conosce la loro proposta e spesso la società la condivide a priori, ma in caso contrario le due parti potrebbero non combaciare.

Nella maggior parte delle situazioni inoltre, soprattutto per quanto concerne categorie più basilari ( Lega Pro, serie D, settori giovanili ) si ha a che fare con allenatori probabilmente di poca esperienza ed anche con direttori che godono di poca esperienza pregressa, dunque i primi impatti

comunicativi verbali e non verbali ( es. come l' allenatore si pone o come si veste o l'impressione che suscita ), sono aspetti fondamentali poiché aiutano i vertici societari a comporre una prima valutazione sulla persona a cui potenzialmente affidano la propria squadra, prima ancora della figura professionale di allenatore.

Proprio in tema d'impatto , potrebbe risultare particolarmente utile per un allenatore , che contatta o che viene contattato da una società , conoscere e far tesoro dell'esistenza dei cosiddetti codici di comunicazione , come elementi rilevanti in termini di comunicazione scritta , visiva ed espositiva.

Un codice si può definire infatti come qualsiasi sistema che contempli un rapporto di corrispondenza tra significato e significante , ovvero che determini un legame comunicativo diretto e chiaro tra più parti.

Tre sono i codici considerati primari, tutti e tre fondamentali per stabilire una connessione e determinare un' immagine all'interno di un rapporto contenuto in un sistema:

- Codice scritto;
- Codice di linguaggio visuale;
- Codice orale espositivo.

In parole semplici nell'instaurarsi di una comunicazione biunivoca , un buon funzionamento dei sistemi e delle relative corrispondenze può fare la differenza ; che si tratti infatti di scrivere in modo adeguato e corretto , di esporre le proprie idee con decisione e chiarezza , o di essere visualmente professionali , i codici sono “ ponti ” quasi imprescindibili ai fini del raggiungimento dell' obiettivo di conoscere / conoscersi.

Inoltre non esistono codici che non cambiano , anzi alcuni cambiano molto rapidamente , e tutti sono soggetti a mutamento in base all'uso che ne viene fatto o in base alla velocità del suddetto legame significato – significante.

Ecco dunque che nel dialogo con un presidente , con un direttore sportivo nonché con un direttore tecnico, può essere efficace e risolutivo per il nuovo tecnico , porre le giuste basi di una presentazione subito brillante , dando immagini comunicative positive ed evitando di essere troppo “ lungo” nell'esposizione della propria idea ( per non sembrare saccente o noioso).

Importante è inoltre che usi toni “ forti ” e decisi, al fine di essere convincente anche e soprattutto in caso di poco tempo concessogli dagli

interlocutori.

Senza dubbio poi l'essere chiaro sin dal primo incontro aiuterà l'allenatore stesso in tutto il proseguo della stagione , evitando il più possibile incomprensioni che potrebbero rovinare un rapporto già messo a dura prova dalla tensione dell'annata.

Una volta espresse le proprie idee e la propria filosofia di gioco, egli deve anche cercare di far capire come ha intenzione di lavorare e quali sono i modi, mezzi, metodi pratici per arrivare agli obiettivi.

Tutto questo contribuisce a instaurare un rapporto di stima e fiducia reciproca, non solo convincendo la società del fatto che affidargli la squadra sia la scelta giusta , ma anche trasmettendo un messaggio di sicurezza e di forza in ciò che si andrà a realizzare.

Le naturali conseguenze di questi legami, saranno dunque l'intavolare al tempo giusto il discorso staff ( chiarendo il potere che avrebbe poter usufruire di persone fidate e che condividano il modo di pensare ) , nonché l'essere affiancati ed incoraggiati nel modo più opportuno durante la stagione calcistica.

Credo che questi siano i primi "ostacoli " rilevanti che un qualsiasi allenatore possa dover affrontare ogni qualvolta viene in contatto con una

dirigenza , ma credo anche che esista un *modus operandi* ed un espediente molto astuto per assottigliare ( sin da subito e quanto più possibile) le distanze e le problematiche tra parti inizialmente lontane e “ sconosciute ”; per descrivere tutto ciò utilizzo un esempio più che calzante, raccontato da mister Carlo Ancelotti nel suo libro “ Il leader calmo ”, e specificamente riferito agli albori della sua esperienza inglese nella società Chelsea:

1. “ Nel Febbraio del 2009 l’ allora direttore sportivo del Chelsea , Mike Forde, organizzò una serie di incontri distribuiti in sei settimane con me e il mio collaboratore Bruno Demichelis. Per me fu strano discutere in maniera tanto approfondita di questioni come la visione della società, il modello di gestione del club, le nuove tecnologie, i modelli di performance, il rapporto con i top player e le condizioni di cui ritenevo di aver bisogno per portare il Chelsea al successo. Tuttavia Mike mi chiese tutte queste cose , e non solo. Fu un corteggiamento molto intenso, diverso da quello degli altri grandi club , Mike mi aiutò moltissimo a capire la struttura dello staff , le specificità della Premier League , la politica di reclutamento del Chelsea e le aspettative del proprietario : insomma , tutti questi punti mi furono chiari prima di arrivare. Nella mia carriera infatti c’ è stato solo un club - a parte il Milan , che già mi conosceva - in cui mi hanno chiesto : Come alleni ? Come lavori con i ragazzi? Qual’ è il tuo stile di allenamento? Se si creasse la situazione X o Y , tu come ti comporteresti ?.... Mi riferisco al Chelsea. ”

1. Dal libro “ Il leader calmo ”, di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford ,

Edizione Rizzoli - Ottobre 2016.

## **1.2 Un'immagine quotidiana come garanzia.**

L'immagine dell'allenatore, le sue idee e la propria filosofia sono monitorate quotidianamente dalla società, in quanto essa giudica, apprezza e mette in discussione non solo le proposte tecnico-tattiche, bensì anche e soprattutto i comportamenti del mister stesso, durante lo svolgimento delle sedute d'allenamento ma anche nel "vivere" quotidiano.

In tal senso reputo che in generale, nel modo di comportarsi con squadra, staff, addetti ai lavori (magazzinieri, fisioterapisti, dottori ecc.), l'allenatore abbia sempre e comunque la concreta possibilità di determinare un riscontro positivo o meno nei confronti di chi lo visiona dall'esterno.

Infatti avendo egli in precedenza chiarito tutti i punti su cui e sul come lavorare, deve impegnarsi a mantenere un comportamento totalmente in linea con quanto comunicato in precedenza alla dirigenza, anche mediante piccoli accorgimenti quali ad esempio avere un piano di lavoro ben preciso, arrivare al campo con il dovuto anticipo (per pianificare nel dettaglio il lavoro da svolgere col proprio staff), avere rispetto per tutti, non farsi trovare impreparato su eventuali domande / richieste societarie

o del gruppo; questi atteggiamenti e caratteristiche certamente favoriscono la costruzione di un'immagine positiva che trasmetta professionalità

e credibilità , molto rilevanti anche nella scelta e nella condivisione di regole comportamentali di gruppo .

Molto spesso poi un tecnico si trova in situazioni tali per cui lo staff non è quello da lui prescelto , poiché stabilito dalla società , e dunque anche in questo caso può essere determinante instaurare un rapporto di stima, fiducia chiarezza , avendo cura di condividere la quotidianità ma dando anche il giusto spazio a tutti , nel rispetto dei ruoli.

Se invece lo stesso riesce a portare il proprio staff o almeno una gran parte di esso, è chiaro come ottenga vantaggi molto rilevanti nel non essere il solo a pensare e proporre un determinato tipo di filosofia , poiché quotidianamente viene aiutato dai collaboratori , da tempo conosciuti e consapevoli delle richieste ; talvolta sono proprio i collaboratori a diventare protagonisti di un aiuto diretto nel consigliare o comunicare le linee guida e nel rispondere direttamente a necessità della squadra o della società.

Ad ogni modo , sia che abbia la possibilità di lavorare con persone che già

conosce , sia che debba stabilire un rapporto da coltivare ogni giorno ,  
l'allenatore deve essere sempre il primo a trasmettere entusiasmo ,  
sacrificio, voglia, idee, se non altro per potersi permettere poi di  
avanzare richieste ( anche in modo forte e deciso ) e di pretendere la  
massima professionalità da tutti ogni giorno.

Altro aspetto fondamentale al fine di trasmettere un'immagine positiva e  
di garanzia , ritengo sia per un tecnico valido il saper gestire in modo  
opportuno il rapporto col gruppo e col giocatore singolo, poiché in base  
alle situazioni che si creano durante la stagione sarà dovere dell'allenatore  
stesso parlare, chiarire, confrontarsi, sia con l'intero gruppo parlando al  
plurale ( e veicolando messaggi comuni a tutti ), sia singolarmente  
(andando ad incontrare ed affrontare idee e comportamenti differenti );  
imprescindibile in questo risulta l'essere deciso e " fermo " nelle eventuali  
risposte, così come nelle spiegazioni , in modo tale da instaurare un  
rapporto diretto e dunque più complice con la totalità dei giocatori, senza  
dimenticare la capacità di saper valutare quando e come intervenire e  
confrontarsi.

Troppo spesso infatti accade che allenatori si scaglino con eccessiva  
veemenza contro i giocatori , che parlino con atteggiamento pessimista

e negativo , che si dilunghino troppo in discorsi , che scelgano il momento errato per comunicare o rimproverare ; ciò che da queste situazioni quasi sempre scaturisce sono nervosismi , incomprensioni , senso di abbattimento, mancanza di attenzione e dunque scarsa empatia.

E' necessario invece piuttosto che la guida conosca alla perfezione ogni " periodo " atletico , mentale e psicologico del gruppo e dell'individualità , e che abbia un'idea chiara del carattere e dell'attitudine di ogni componente; solo così potrà riuscire ad " attraversare " tutte le eventuali barriere e raggiungere testa e cuore di ognuno convincendolo della validità e della convenienza delle sue proposte.

Questa stessa abilità può dare garanzia di capacità anche nei confronti della società , che nel supervisionare e compiere le sue valutazioni , di certo tiene in alta considerazione la trasparenza biunivoca ed il dialogo piuttosto che la sfida o l'imposizione severa priva di logica.

## **CAPITOLO 2: Come trasmettere la propria filosofia al gruppo.**

### **2.1 Trasparenza , esempio , regole.**

Come accennato in precedenza l'allenatore deve riuscire a condividere l'idea e la filosofia di gioco con il proprio gruppo sin dal primo momento in cui entra all'interno dello spogliatoio , cercando subito di instaurare un rapporto diretto “ senza troppi giri di parole ”; il suo obiettivo iniziale deve essere infatti quello di far capire quanto prima le proprie convinzioni , sia in tema comportamentale sia in termini di campo , tattica ed approccio alla partita (ovvero ciò che maggiormente interessa il gruppo ).

Per realizzare questo, l'allenatore stesso dovrebbe iniziare sempre con discorsi globali quali l'atteggiamento, il modo di comportarsi , la dedizione, e chiedere al gruppo di imparare ad essere sempre molto attento e disponibile ad assimilare le sue richieste.

Egli inoltre può riuscire a trasmettere il proprio modo di intendere il calcio e di “essere” nella vita quotidiana , anche attraverso dei piccoli e semplici esempi, fornendo delle regole altrettanto semplici ma ferree; in particolare tali regole devono riguardare il comportamento, poiché a mio parere tutto inizia dal rispetto del compagno e dei vari ruoli , senza logicamente che nessuno venga privato del diritto e dovere di esprimere

la propria opinione.

Altri due punti cardine in termini di regole sono il lavoro e la forza del gruppo, entrambi basi fondamentali per iniziare e per costruire un percorso di crescita, certezze e risultati.

Talvolta può succedere che un allenatore entri in uno spogliatoio dove sono presenti uno o più giocatori che ha già allenato in precedenza , i quali certamente prima del suo arrivo potrebbero aver parlato con i compagni elencando i suoi pregi e difetti , innanzitutto di lui come persona ma anche in generale, in questo caso un comportamento chiaro e “ pulito ” nei riguardi di tutto il gruppo (composto di persone con idee abitudini e comportamenti tutti differenti ), ritengo sia un’ottima “arma” per conquistare fiducia ed identificazione.

La squadra infatti vive e si rapporta ogni giorno con quella che diventa con il tempo una guida tecnico - tattica , mentale , umana , e a prescindere da chi sia ha bisogno di potersi fidare e di “rispecchiarsi” in un’identità decisa e chiara ; solo se la guida è coerente , trasparente, motivata, decisa, e coinvolgente infatti , sussiste la possibilità che i giocatori possano convincersi dell’utilità delle sue idee , mettendo dunque da parte pregiudizi o convinzioni egoistiche.

Questo perché i giocatori stessi sono sia professionisti “dipendenti” della società e dunque soggetti alle regole della stessa , ma sono anche ed innanzitutto persone , che se non veicolate in giusti binari di reciprocità maturano sensazioni negative quali l’odio , il nervosismo , la ribellione , il poco impegno , la divisione.

Un bravo allenatore deve in pratica riuscire a mostrare e trasmettere se stesso da un punto di vista sia calcistico ( idee e metodi ) che umano , in ogni minimo dettaglio , momento , situazione , avendo allo stesso tempo come priorità la conoscenza e la gestione di chi ha di fronte e del bene del gruppo.

Ciò non significa “ snaturarsi ” per accontentare tutti ed apparire buono , bensì vuol dire conoscere profondamente se stesso ed imparare a conoscere attitudini e personalità di ciascun membro del gruppo , al fine di riuscire ad entrare nella “ sfera individuale ” e nelle logiche di collettivo , per convincere.

Convincere significa indurre qualcuno a riconoscere, ammettere , accettare qualcosa , dimostrandogli che quel qualcosa è giusto o conveniente; ecco che uno staff che lavora presentando il proprio essere, la propria unione e le proprie idee senza nascondigli , furbizie ,

preferenze, illusioni, e che ha l'abilità di rapportarsi con i singoli ( capendo le variegate personalità ) e con la squadra su basi solide di coerenze, convinzione, dialogo, ha buonissime possibilità di realizzare tali concetti. Nel momento in cui la trasparenza, l'esempio quotidiano e la fermezza di idee di un allenatore impattano con l'ambiente, le reazioni possono essere molteplici, ma se poi questi fattori con il trascorrere del tempo costruiscono radici mediante la condivisione , il lavoro , il dialogo e l'insegnamento, allora si crea un'identità chiara , generando fiducia e sviluppando una comunione di intenti ; quando questo accade persino chi eventualmente non dovesse condividere a pieno la personalità o le idee proposte ( cosa che spesso si verifica soprattutto in presenza di rose ampie o nuove ), si ritroverebbe comunque ad essere parte di un impianto calcistico / umano solido e chiaro.

Costruire una filosofia attraverso l'identità di mentalità, di abitudini , di regole , di gioco , può garantire inoltre all'allenatore un fondamentale aiuto nei momenti di difficoltà , nei periodi di crisi , nelle situazioni delicate; questo perché l'aver mostrato se stesso e l'aver dato costantemente esempio e certezze può favorire il rispetto e la fiducia dei calciatori, i quali senza dubbio nei problemi sono più disposti a seguire un

“capo” leale che un condottiero egoista e confuso.

E’ chiaro poi che deve essere bravura / esperienza di ogni allenatore il fatto di maturare un carattere adatto non solo al compimento della professione, ma anche e soprattutto alla ricerca del bene della società , del collettivo e del singolo, come obiettivi primari; un tecnico infatti potrebbe essere anche il più trasparente , coerente ed esemplare del mondo, ma se ha idee folli, o una personalità negativa , o peggio non sa comunicare e “ raggiungere ” i propri giocatori, produce qualcosa di totalmente inutile.

A tal proposito, penso che un buon esempio di gestione, in relazione a quanto scritto in questo paragrafo , sia quella che sta portando avanti Antonio Conte, allenatore del Chelsea, il quale immersosi in una esperienza lavorativa ed in una realtà calcistica ed ambientale per lui “ nuova ”, sta dimostrando come sia possibile trasmettere ed inculcare filosofia e identità a una squadra , addirittura quasi “trasformandola” (rispetto agli anni precedenti ), partendo proprio da una base fatta di idee, di lavoro, di coerenza, di personalità e di esempio quotidiano.

Per non rischiare di uscire fuori tema, mi limito dunque a citare un aneddoto molto particolare e molto bello, raccontato da Conte stesso, e che si presenta piuttosto significativo , nonché una adatta conclusione ai

concetti da me espressi fin ora.

1. Cit. a seguito della partita di campionato Chelsea – Arsenal del 4-02-2017, vinta dal Chelsea 3 - 1 :

1. " Prima della partita, vedevo i ragazzi un po' troppo rilassati. Avevo una strana sensazione. Arrivato allo stadio, non ho detto nulla a loro, perché volevo capire il loro stato mentale durante il riscaldamento. Siamo scesi in campo e vedevo molti di loro ridere e divertirsi. I tifosi invece mentre ero lì ad assistere al riscaldamento pre-partita, mi chiedevano di ammazzare l'Arsenal... mi sono appuntato nella mia mente tutto quello che chiedevano. Siamo rientrati nello spogliatoio ed ero incazzato. Ho detto ai ragazzi: "Ho visto che vi state divertendo, ma lì fuori c'è gente che vuole vedervi fare la guerra per 90 minuti. Loro sono lì per noi, e voi siete rilassati. Lì fuori c'è gente che vive per questi colori. Voglio vedere in ognuno di voi lo sguardo affamato, di chi va a combattere per portare gloria ad un intero popolo". Ho detto ai ragazzi le stesse cose che chiedevano i tifosi. Gli ho spiegato che loro non erano certo venuti lì per vederci perdere o pareggiare. Gli ho detto che era Sabato, e che invece di essere al parco con la famiglia a vivere le loro giornate, erano lì vicino a noi per sostenerci. I ragazzi hanno recepito il messaggio e sono scesi in campo con una cattiveria incredibile. Eden Hazard, dopo il mio discorso ha gridato: "LO FAREMO PER LORO!!!" coinvolgendo tutti i ragazzi ..... Sono stato felice di questa cosa perché vuol dire, che piano piano sto facendo capire alla mia squadra l'importanza di essere una famiglia. Al secondo goal mi sono buttato tra i tifosi per ringraziarli, per dargli un mio abbraccio. Se questa partita l'abbiamo portata a casa è stato merito loro, perché mi hanno dato ancora una volta la giusta motivazione da infondere ai miei ragazzi."

ANTONIO CONTE

1. Dal sito web " *Rompipallone.it* ", articolo del giorno 5 Febbraio 2017

## **2.2 L'ausilio e i vantaggi del metodo di auto-visione.**

Viene un punto in cui l'allenatore , dopo tante “ belle ” parole, deve confrontarsi dovendo spiegare in modo pratico al gruppo , quale sia il suo “credo” calcistico e dunque concetti, modi, metodi, mezzi, cercando di trasmettere tutto nel modo più fruibile e semplice possibile.

A tal proposito a volte ( qualora se ne abbia la possibilità ) , un buon espediente potrebbe essere quello di utilizzare video di esercizi o esercitazioni svolte in precedenza , per farli rivedere ed analizzare ai giocatori ; questo mezzo permette in primis di rendere le parole più dirette e comprensibili a tutti , ed in secondo luogo di riuscire meglio a spiegare il perché e dunque i vantaggi di un certo tipo di proposta , in determinate situazioni di gioco.

Nella maggior parte dei casi e a tutti i livelli professionistici il metodo video viene utilizzato per lo più per “studiare ” gli avversari , per comprendere caratteristiche, atteggiamenti, movimenti, strategie, ed è senza dubbio un mezzo utile ed innovativo , perfettamente in linea con la modernità sociale e calcistica; eppure ritengo che la componente di auto - visione sia per certi aspetti ancora più efficace e risolutiva rispetto al guardare gli “altri”.

Quando infatti si presenta ai giocatori un video che riguarda un'altra squadra, e soprattutto in presenza di calciatori giovani o con poca esperienza, può accadere consciamente o inconsciamente in alcuni di loro di approcciare a ciò che guardano con superficialità, o distrazione, o superiorità, o saccenza, con conseguenti pensieri a fare da padroni nelle loro menti : es. “ Sono cose che ho già visto ” - “ Anche se non guardo poi ci lavoreremo sul campo ” - “ So già cosa fare ” - “ Siamo più forti (o più deboli) al di là di ciò che gli avversari metteranno in pratica ”.

E' chiaro che la bravura dell'allenatore nel far comprendere l'utilità di questo mezzo, l'abitudine nel visionare video, la mentalità costruita, i risultati ecc.. sono alcuni dei tanti fattori esistenti che scoraggiano questo tipo di approcci errati, ma in ogni caso la soglia di attenzione e la quantità di attenzione che generalmente l'essere umano rivolge a qualcosa di “altrui ”, non saranno mai pari a quelle profuse nel momento in cui egli risulta coinvolto in prima persona.

A maggior ragione nel caso in cui la squadra abbia imparato ed assorbito un' identità mentale e di gioco comune , visionare se stessi in situazione di gara o di allenamento diventa uno spunto di riflessione che riguarda tutti , e che rafforza i concetti e i principi che ogni giorno l'allenatore cerca

di inculcare sul campo ; con un gruppo unito che riconosce il metodo e che ha una propria filosofia di gioco quindi , in modo spontaneo e conseguente il mezzo video non si riduce al capire “ chi ha sbagliato e chi no ”, bensì stimola il ragionamento di tutti su come poter migliorare individualmente ma soprattutto su come poter aiutare “ di squadra ” il reparto o il singolo che apparentemente sono incorsi nell’errore.

L’allenatore e lo staff tecnico poi, al fine di favorire tutto questo devono avere ed escogitare la capacità di comprendere i giusti tempi e modi di intervento, in parole povere ad esempio quando far visionare un video, quando invece potrebbe essere deleterio , a chi farlo visionare ( es. reparti), in che periodo della stagione, come la squadra sta e che periodo sta affrontando, con che obiettivo proporlo ( es. in forma di incoraggiamento o in forma più autorevole ), e così via dicendo ; questo perché come ogni mezzo volto a raggiungere un fine, anche quello dell’auto - visione se utilizzato in modo sbagliato o in tempi di ricezione non adatti, può determinare attriti, confusione, nervosismi, invece che spunti positivi di crescita.

Altra bravura ed attenzione che compete ai tecnici , in quanto responsabili sportivi e morali dei giocatori, è quella di riuscire sempre ad inglobare

il mezzo video in una logica più ampia e superiore di mentalità e di idea di gioco.

In pratica un video non deve mai diventare una “ scusa” per attaccare qualcuno , per creare alibi a situazioni complesse, o per dare false illusioni, o per giustificarsi di fronte alla squadra , o peggio ancora per “ umiliare ” il gruppo ; esso deve rimanere sempre e comunque come uno dei tanti mezzi che l’allenatore usa per trasmettere idee , consigli , correzioni , senza però che vengano mai prevaricate le gerarchie ne il rapporto professionale ed umano che si instaura con i propri calciatori.

Approcciato nel modo corretto infatti , il poter usufruire di mezzi innovativi permette al mister di essere certamente molto facilitato nel proprio lavoro, ma anche di instaurare un confronto diretto ed un dialogo partecipe sulla base di proposte o errori rivisti ; di conseguenza anche i giocatori traggono beneficio nel rafforzare il rapporto di coerenza e trasparenza reciproca, oltre che nell’apprendere sempre meglio quale sia effettivamente la richiesta e la convenienza di agire in un determinato modo.

Tale convenienza, tramutata in pratica con il lavoro sul campo e mediante la comprensione delle situazioni specifiche , coinvolge non solo il singolo

bensi anche e soprattutto il collettivo , a patto che sussista l' idea e la filosofia condivisa di cui si sta trattando.

Anche la sfera quantitativa e pratica, inoltre , confermano quanto suddetto in tema di auto - visione, poiché esistono studi scientifici di ricerca neurologica sempre più conosciuti e sempre più “ vicini ” allo sport , che dimostrano gli effetti sorprendenti del “ vedere ” su alcune aree e neuroni del cervello umano.

Infatti nel 1992 per la precisione , il neurofisiologo italiano Giacomo Rizzolatti , già professore universitario , presidente della “ European Brain Behaviour Society ”, membro delle accademie di arte e scienza europea, americana e francese , nonché membro onorario della “ Società Italiana di Neuroscienze ” , scopri insieme al suo Equipe di scienziati l' esistenza dei cosiddetti “neuroni mirror”, particolari cellule cerebrali che hanno trasformato il modo di intendere e di studiare i processi di azione , percezione e cognizione.

La scoperta e gli studi documentati ed ufficiali sui neuroni specchio infatti, dimostrano come tali cellule ( connesse come tutte le cellule del cervello ai nostri impulsi e movimenti ) si attivino non solo quando compiamo un'azione , ma anche quando la osserviamo da altri, con un grado

di attivazione identica e con una parziale attivazione anche in caso di movimenti da noi non conosciuti ( es. osservare un ballerino pur non sapendo ballare ).

In termini più semplici e riassuntivi ( senza voler entrare in discorsi di pura neurologia ), aver conosciuto dell'esistenza di tali neuroni dimostra che le aree del cervello deputate all' agire sono in grado anche di percepire, di conoscere e di apprendere , e che dunque la percezione e la conoscenza delle azioni si attiva e cresce in noi non soltanto quando effettivamente agiamo ed impariamo movimenti, bensì anche quando vediamo con gli occhi qualcun altro che lo fa.

Chiaramente come in tutto esistono diverse filosofie di pensiero e si è liberi di poter accettare e credere queste scoperte oppure no , fatto sta che gli studi compiuti da Rizzolatti sono pubblici, verificati, sono stati scritti libri a riguardo e i suoi esperimenti compiuti sulle scimmie ( considerati gli esseri viventi più simili all'uomo ) hanno fornito risultati inconfutabili. In connessione con il nostro tema dunque, ammesso che i neuroni mirror siano reali, confermerebbero ulteriormente l'utilità e la valenza in termini di memoria e di apprendimento del metodo dei video, confermando anche “ scientificamente ” il fatto che “ ri - vedersi ” attiva nel cervello umano le

stesse cellule che si attivano nel momento in cui si compie un'azione, e che quindi questo stimola la comprensione, il ricordo, la percezione, sia del movimento giusto che di quello sbagliato.

Se a ciò aggiungiamo che secondo diversi addetti ai lavori, con tanti anni di esperienza nella professione di allenatori, il ripetere sistematicamente determinate situazioni di gioco nel corso del lavoro sul campo abbatte gli errori di una percentuale pari al 30% (indipendentemente dalla categoria o dal valore qualitativo del singolo), allora possiamo affermare ulteriormente quanto sia importante il metodo visivo e di confronto diretto con la propria squadra, a maggior ragione se correlato a lavori specifici ( es. lavori di reparto ).

E se anche ci si volesse calare nel punto di vista e nelle vesti del giocatore , di certo si potrebbe notare come la possibilità di comprendere un eventuale errore commesso e di riconoscere il proprio sbaglio “ direttamente ” riguardandosi, sono fattori che conferiscono maggiori conoscenze, soluzioni più facilitate e meno propensione al dubbio.

Un confronto visivo ( siano esse situazioni di gara o di allenamento ) “ sincero”, “ fermo ” e “ deciso” da parte dell'allenatore, che allo stesso tempo dà la possibilità al giocatore di ribattere con quesiti, permette

inoltre a quest'ultimo di capire persino concetti che probabilmente per il passato che ha avuto ( es. allenatori e metodi di educazione diversi ) non sono per nulla scontati, ma anzi potenzialmente fuori logica!

A questo punto però resta da chiedersi e da indagare su quando l'auto - visione possa realmente portare i suoi frutti, detto già dell'importanza di saper cogliere tempi e modi ; senza dubbio ogni allenatore è unico, ogni gruppo è diverso ed ogni situazione societaria costituisce un mondo a se, ma a mio parere un buon esempio di tempistica per lavorare con i video potrebbe essere il periodo pre - campionato, ovvero quando si pongono le basi di quella che è la richiesta del mister e della filosofia, poiché tale periodo essendo di “ preparazione ” assicura la possibilità al giocatore di apprendere senza l'ansia del risultato, oltre che di sbagliare ed essere corretto in condizione di maggiore serenità, senza sentirsi giudicato oltre modo sia dal mister che dai propri compagni.

L' auto-visione potrebbe essere particolarmente funzionale anche in periodi della stagione negativi , in cui facendo rivedere alla squadra video relativi a momenti positivi ( cioè quando il giocatore o i giocatori con convinzione riuscivano ad ottenere risultati ), si cerca di innalzare nuovamente autostima e fiducia, evitando così di alimentare alibi quali la

sfortuna o la casualità di alcuni risultati ed errori, e facendolo sia a beneficio della mente singola che di quella collettiva.

Al di là dei tempi comunque , e di ogni strategia o tentativo , ribadisco per concludere che ciò che realmente fa la differenza determinando distinzione tra bene e male e tra riuscita e fallimento , è sempre l'attitudine con cui si approccia a mezzi e metodi di lavoro , che a mio parere non può prescindere dalla ricerca costante di un' idea comune e condivisa.





### **2.3 Il potere performante della “ convenienza ”.**

Oltre ai vantaggi che a mio parere si possono generare allenando secondo determinati principi e secondo una certa filosofia di lavoro , risulta fondamentale ai fini della crescita ( individuale e collettiva ) e del miglioramento delle prestazioni , anche far capire il perché e la “ convenienza” di proporre e praticare certe idee invece di altre ; importantissima in questa logica è l’opportunità di riflettere sul perché del metodo e delle proposte sul campo , a partire da domande e perplessità sollevate dai giocatori stessi , utilizzando anche gli esempi negativi ( nel caso in cui non si riesca a fare ciò che richiesto o si sbagli

nell'applicarlo) come spunto di creazione di consapevolezza.

A mio avviso un allenatore “ intelligente ” deve sempre essere capace di creare confronto col proprio gruppo , cercando di capire il passato e le perplessità dei propri giocatori , ma allo stesso tempo mantenendo fermezza sulle proprie idee ; tale confronto va improntato sulla sincerità e permettere quesiti e domande , alle quali l' allenatore stesso deve necessariamente saper dare risposta , al fine di convincere e dunque agevolare il lavoro in campo.

E' risaputo infatti che un gruppo che accetta a pieno le richieste del proprio mister è un gruppo “ sano ” in cui tutti lavorano con lo stesso intento, ma è altresì vero che quest' ultimo deve essere “ reattivo ” qualora capisca che una propria squadra non recepisce determinate idee; in tal caso agirà modellando e variando le proprie proposte, ma sempre con l' intento di far arrivare la propria filosofia di gioco e soprattutto facendo percepire quale sia la reale convenienza di attuare determinati movimenti o scelte durante la gara.

Come accennato nel capitolo precedente , la ripetitività di un gesto, situazione di gioco, passaggio o movimento , conferisce al giocatore la consapevolezza di poter agire in automatico quando si trova in difficoltà,

ma ritengo anche che un buon tecnico non debba schematizzare tutto bensì dare la possibilità al giocatore stesso di saper scegliere cosa sia più conveniente; dunque la sua priorità dovrà essere quella di fornire il maggior numero di conoscenze al proprio gruppo ( sulla base della sua idea di calcio ), per poi responsabilizzare il collettivo ed il singolo nelle scelte.

Inoltre saper ripetere un gesto, o un movimento di gioco sia in fase di possesso che in fase di non possesso , riduce il margine di errore di circa il 30%, ma non può prescindere dal vero punto di forza, che risiede nella bravura dell'allenatore nel far comprendere perché richieda di compiere determinati lavori durante la settimana , rendendo così il giocatore pienamente consapevole e convinto del proprio operato ed in più stimolandolo alla massima applicazione.

Da questo meccanismo di comprensione e ripetizione trae beneficio anche il tecnico in primis, poiché a volte in maniera troppo sicura potrebbe dare per assimilati alcuni concetti, sottovalutando invece la necessità di dover fare qualche passo indietro nella proposta, per rivedere quanto appreso fino a quel punto o per focalizzare nuovamente il metodo più conveniente ed efficace.

“ Non è il fenomeno, il talento a creare la squadra, ma è il gioco costruito e pensato dall'allenatore che fa grande la squadra e valorizza il talento in campo. ”



I video stessi, di cui si è trattato approfonditamente in precedenza , possono essere un mezzo di cui avvalersi per raggiungere il maggior risultato possibile nel percorso di spiegazione e creazione di un' idea convinta; cioè il far visionare qualcosa che conviene fare ( ancor meglio se facendo notare come sia migliore il risultato rispetto ad un altro modo di agire ) fa avere al giocatore più consapevolezza dal momento che riguardandosi si sente chiamato in causa , rendendosi conto di quanto una diversa “ lettura ” o una sua arbitraria “ lettura ” possano provocare errori individuali ma anche collettivi.

Tale percezione senza alcun dubbio rafforza la fiducia nella proposta richiesta e sviluppa nel gruppo un' unica e comune idea di approccio e di

gestione del gioco, a partire proprio dal fatto che può riuscire meglio di altre!

Esiste però una condizione necessaria e sufficiente, che credo sia assolutamente prioritaria nel perseguire quanto detto e nel determinare giocatori “ lucidi ” e consci di una filosofia , ovvero la conoscenza , la competenza , e la determinazione del mister ; solo se egli è sempre sicuro e competente in ciò che comunica, solo se ha sempre una risposta ed una spiegazione coerente con l’identità che chiede, e solo se crede lui stesso all’ utilità di ciò che propone dimostrandola sul campo, potrà diventare un punto fermo nell’animo dei giocatori.

1. “ Secondo me i giocatori danno il massimo quando stanno bene, non quando si sentono a disagio. Vi racconto una storiella. Ci sono due tizi, ognuno con un cavallo, e vogliono che il loro animale salti un ostacolo. Uno sta dietro il proprio cavallo con un bastone, lo agita per costringere l’ animale a saltare, e quello obbedisce. L’ altro è davanti all’ ostacolo con delle carote in mano e invita il cavallo a raggiungerlo dall’ altra parte e anche quello obbedisce. Entrambi i cavalli hanno superato l’ ostacolo, ma se usi il bastone può capitare che l’ animale scalci all’ indietro, invece di saltare. La differenza sta tutta qui. Quando dico che i calciatori devono essere a loro agio non mi riferisco a quando giocano, ma alla loro testa. Devono capire che il mio obiettivo è quello di rendere migliori sia loro sia la squadra. Un calciatore è a suo agio se sente di potersi fidare e sente di potersi fidare quando ha un buon rapporto con l’ allenatore. ”

CARLO ANCELOTTI

1. *Dal libro “ Il leader calmo ”, di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford,*

*Edizione Rizzoli - Ottobre 2016.*

## **CAPITOLO 3: Metodi, mezzi e proposte per sviluppare l'idea di gioco.**

### **3.1 L'identità racchiusa nei i principi di lavoro e nei concetti di gioco.**

**PRINCIPIO:** parola che indica le basi ed i presupposti iniziali su cui si poggia una teoria; tali basi e presupposti assumono, per convenzione o riconosciuto diritto, validità generale ed universale all'interno della teoria stessa.

**CONCETTO:** pensiero definito e configurato , idealmente formulabile ed utilizzabile sul piano intuitivo , logico e pratico.

Una definizione letterale dei due termini , ricavata dal vocabolario , pone delle giuste linee guida per la comprensione di cosa significhi per un allenatore costruire la propria idea di gioco e la propria metodologia di lavoro su un insieme di principi e concetti , strettamente connessi alla realizzazione di un' identità.

Nel contesto calcio e nel giornalismo sportivo moderno si discute molto di sistemi di gioco , di moduli , di tattica collettiva , e questi costituiscono argomenti molto interessanti e rilevanti , molto spesso anche assimilati al “ modo ” di giocare e di interpretare una partita da parte di una squadra. Come se tutte le componenti del gioco fossero racchiuse nella presenza di

tre o quattro o cinque difensori , in un modulo più o meno “a specchio” rispetto agli avversari , piuttosto che nella presenza di un centrocampio più o meno “folto”.

Personalmente ritengo invece che un valido tecnico dimostri grande competenza e riesca con più facilità ad ottenere il massimo dai suoi giocatori , qualora riesca a non racchiudere la sua filosofia di calcio nella sola conoscenza e dunque spiegazione di come “funziona” il 4-4-2 o il 3-5-2 ecc.,

con annesse caratteristiche e movimenti ; non che la conoscenza e la competenza applicate ai cosiddetti moduli non sia importante , ma vincolare l’idea di gioco alla sola applicazione precisa degli stessi (seppur con interpretazioni variabili ), non è abbastanza e non è garanzia d’identità e risultati.

Anche perché al giorno d’oggi in linea di massima c’è grande cultura e grande formazione nell’ambito professionale dell’allenamento, il che da un punto di vista teorico (quindi corsi o formazione individuale ) tende a “massificare “ e ad uniformare la conoscenza delle linee guida tecniche e tattiche insegnate, ( per fare un esempio le “ tipiche ” contrapposizioni tra sistemi di gioco, o nella tattica individuale le regole di gestione di

un uno contro uno offensivo/difensivo ); ma il tecnico che vuole fare la differenza e che è lungimirante e consapevole di cosa significhi avere un' idea, non può accontentarsi o fossilizzarsi sulla teoria comune , meno ancora sulla sua personale interpretazione di regole meccanizzate.

Ecco dunque perché subentrano nel discorso i principi e concetti di gioco , che possono rendere unico , differente , caratteristico , speciale un allenatore oltre che far entrare nella testa nel cuore e nei piedi dei calciatori un gioco inteso come modo di essere, come mentalità e non teoria.

Principi e concetti infatti esulano da numeri e schemi e non dipendono in modo vincolante né dall'avversario né dalla partita , ma anzi possiedono in se stessi una valenza e forza autonoma che rimangono pressoché identiche e che sono punti di riferimento sempre e comunque.

Lavorare per principi e concetti vuol dire in sintesi credere, trasmettere e avere come basi teorico / pratiche non un modulo bensì delle idee e delle soluzioni applicabili a qualsiasi sistema, a qualsiasi situazione, a qualsiasi squadra , e che esistono a prescindere, costituendo sicurezza e tutela per i giocatori.

Comprendiamo meglio il discorso facendo degli esempi, di come

un'identità individuale e collettiva possa essere fortemente radicata sui suddetti, prima che su altro.

Un allenatore vuole che la sua squadra cerchi il più possibile di costruire una "manovra" e dei flussi di gioco ( in fase di possesso palla ) muovendo il pallone di continuo e più velocemente possibile mediante passaggi (prima scelta più che con conduzioni individuali ) , e facendolo più possibile mediante trasmissioni rasoterra ( palla a terra ); vuole inoltre che la squadra utilizzi il portiere ( di conseguenza costruendo anche dal basso ) e che impari a ragionare su quando è più giusto mantenere il possesso veicolando il pallone in ampiezza, o quando è più giusto giocare palla in avanti e guadagnare subito spazio in verticale.

Sicuramente si tratta di un'idea abbastanza comune, ma ci interessa piuttosto notare il fatto che si tratti di una richiesta composta interamente da principi e concetti.

Che si parli di 1-4-3-3 o 1-3-4-3 infatti , o qualsiasi sia l'interpretazione del gioco ,qualsiasi calciatore di cui la rosa dispone , l'avversario o il campo o la classifica , addirittura che si giochi in undici o ci si trovi ad essere in dieci, ciò che è contenuto in questa idea è sempre potenzialmente applicabile, poi con una resa più o meno vantaggiosa in base a tante

variabili, ma se l'allenatore ci crede e la squadra ci crede, allora il costruire le azioni in maniera collettiva e partendo dal portiere diventa un principio, il giocare a pochi tocchi diventa un concetto, l'ampiezza e la verticalizzazione diventano principi e scaturiscono concetti, il muovere la palla di continuo lanciandola il meno possibile diventa un principio ( da cui vengono fuori nuovi concetti quali il sostegno ) e così via dicendo.

Ecco dunque come queste componenti di una specifica filosofia del mister, quando insegnate e trasmesse bene ad un gruppo ( convincendolo della convenienza ), determinano ( insieme a tante altre simili ) un' identità di gioco che è certa ed è forte e che dà sicurezza, un' identità che tra l'altro non solo è sempre applicabile ma anche sempre modificabile, in quanto come ripetuto più volte non è legata a vincoli tecnico / tattici.

Ho nominato la fase di possesso del pallone, ma non differisce da questa concezione nemmeno la fase di non possesso, per cui un esempio calzante potrebbe essere il seguente :

l'idea del mister è quella di costruire un reparto di difesa che si muova come un meccanismo unico, collaborando in tutto e " legando " i movimenti di ogni singolo difensore a quelli degli altri ( quindi della cosiddetta linea ) e di conseguenza ai movimenti degli altri reparti; per

realizzare tale richiesta egli spiega ed insegna basandosi su principi e concetti ( cioè non cambiando interpretazione in base al modulo ), quindi lavora sui principi di difesa a zona ( con conseguenti concetti tecnici tattici e coordinativi ), sui principi di palla coperta / scoperta, sui concetti di “copertura” ed “accorciamento”, sui principi di scivolamento, sui concetti derivanti dal posizionamento in relazione al pallone, all’avversario, alla porta, e così via scorrendo.

Ancora una volta l’attenzione dell’allenatore ( e di riflesso quella della squadra ) è orientata a raggiungere un’ identità ed un riconoscimento ( in questo caso difensivo ) che affonda le proprie radici su linee guida solide, che certo, potrebbero essere soggette a qualche accorgimento momentaneo o temporaneo, ma che in generale rimangono valide, forti ed utilizzabili con tre, con quattro, con cinque con due difensori , e a prescindere dalla partita o dalla rosa o dalla squadra avversaria di turno. Così ogni aspetto e forma dell’allenamento tecnico , coordinativo , tattico , psicologico , dovrebbe dare totale importanza all’utilizzo di principi e concetti ( già esistenti o formulati dal mister ) che aiutino a formare un modo di essere solido , fuori e dentro il campo ; infatti anche la puntualità può diventare un principio, anche il rispetto del materiale di

lavoro può essere un concetto, anche la lealtà tra giocatori è un principio, anche il dare l'esempio può considerarsi un concetto , ma se la gestione dell'allenatore è improvvisata, o superficiale, o senza un'idea portante ciò che ne deriva è solo confusione e continua instabilità per tutti.

Potrebbe però sorgere alla luce di quanto detto un quesito, riguardante il come possano comportarsi alla luce di tale metodologia il preparatore atletico / fisico ed il preparatore dei portieri ; ovvero possono anch'essi scegliere di allenare innanzitutto per principi / concetti di gioco o la sfera atletica ed il ruolo " particolare " fanno sì che debbano obbligatoriamente sempre adattarsi ad altri fattori ?

La risposta a mio parere non è complessa, e c'è da considerare che nel caso essi siano professionisti già facenti parte dello staff del mister , tutto risulta logisticamente più agevole e praticabile; ad ogni modo sì , è certamente pensabile che la filosofia dell'allenatore possa accomunare anche i preparatori ( per idea già condivisa o per richiesta dello stesso ), e che dunque anche loro si rivolgano ai calciatori con un approccio volto a creare identificazione più che adattamenti temporanei.

Anche perché come è giusto che sia , il calcio attuale ( per chi sceglie di viverlo ) tende sempre più ad avvicinare ed " unificare " le tre figure,

alla ricerca di una mentalità innovativa e propositiva , nonché di metodi condivisi che aiutino il collettivo e le individualità ad esprimersi al meglio e a raggiungere risultati positivi.

Per un preparatore atletico ad esempio, un principio basilare da applicare in presenza di un allenatore che chiede alla squadra di gestire con sicurezza e saggezza il possesso del pallone , potrebbe essere quello di impostare la maggior parte delle sue proposte didattiche prevedendo l'uso del pallone stesso, e dunque abbinando il carico fisico a gesti tecnico-coordinativi e tattici.

Il preparatore dei portieri invece, potrebbe costruire la sua programmazione partendo da una filosofia di principi e concetti tali per cui il portiere assuma in ogni cosa che fa sempre un atteggiamento propositivo ( non timoroso o conservatore ); dunque sia sempre partecipe al gioco della squadra , impari a coprire gli spazi in funzione di utilizzare i piedi diventando un difensore aggiunto, e sappia collaborare con la voce e con i movimenti con il resto dei compagni , come vera parte integrante di un' identità ( e non come un membro solitario come spesso accadeva in passato ).

Al di là di tutto e degli esempi comunque , posta la presenza di una

filosofia di gioco chiara , ritengo che ci sia una componente imprescindibile nelle logiche di legame interpersonale tra allenatori e giocatori, che se compresa e applicata in modo profondo può realmente fare la differenza, ed è l'abilità ed il buon senso di qualsiasi figura appartenente allo staff tecnico ( al di là del periodo che si sta attraversando o di come siano le relazioni al proprio interno) di trasmettere al gruppo squadra sempre messaggi di unione, di condivisione con il mister, di unità di intenti e di solidità dei rapporti, in maniera tale da non aprire mai volontariamente o “ sbadatamente ” spiragli a malcontenti, alibi, insicurezze o dubbi, che sono tutti acerrimi nemici dell'identità stessa.

### **3.2 Progressioni, proposte pratiche ed esempi di “campo”.**

L'allenatore ha la responsabilità di cercare e possibilmente di riuscire ad inculcare ai suoi giocatori la propria idea di gioco.

Qui di seguito, si riportano alcune situazioni tecnico - tattiche da me scelte, utili a dare dimostrazione della filosofia dell'allenatore , attraverso richieste ben precise e regole che aiuteranno a raggiungere l'obiettivo prefissato; certamente la maggiore difficoltà per un mister è proprio quella

di riportare in campo e tradurre in pratica, tramite i giocatori, la propria proposta.

In questo caso specifico, si vuole costruire una squadra abituata a ragionare nelle varie situazioni che si creano durante la gara, ovvero giocatori che abbiano la capacità di non “ buttare ” via la palla , e che anche in condizioni di pressione non abbiano paura ed evitino di giocare il pallone senza senso.

Si vuole inoltre inculcare l’idea e la consapevolezza che giocare la palla rasoterra muovendola velocemente ed avendo la massima precisione, ( piuttosto che privilegiare una manovra basata su lanci lunghi con palla sempre alta), possa portare maggiori benefici in termini di identità di gioco, oltre che una maggiore crescita delle competenze tecnico – tattiche funzionali al gioco del calcio.

Ogni esercitazione è orientata dunque a preferire un’impostazione di gioco basata sulla costruzione in ogni zona del campo, sulla ricerca di corretti smarcamenti, su azioni e giocate effettuate per lo più con palla a terra, e sul coinvolgimento di più giocatori possibili.

Tali richieste infatti, se realizzate nel modo e nei tempi giusti, possono servire a migliorare o far scaturire, sia a livello individuale che di squadra,

più sicurezza delle proprie capacità, aumentando la fiducia in se stessi e nel collettivo.

Per la precisione, la prima delle progressioni descritte coinvolgerà i difensori ed i centrocampisti , la seconda riguarderà invece più specificamente i centrocampisti e gli attaccanti, e saranno entrambe orientate ad una progressione conclusiva che prevederà l'unione di tutti i giocatori al fine di lavorare sul collettivo ( abbinando i precedenti lavori di reparti ).

Tutti gli esercizi hanno obiettivi tecnici, tattici, coordinativi, e hanno caratteristiche tali da permettere di correggere e modificare eventuali errori in fase di sviluppo e di realizzazione, transitando allo Step successivo con maggiori conoscenze; in pratica con quelle conoscenze necessarie per aumentare le difficoltà e l'intensità del lavoro.

Per quel che riguarda invece il metodo di insegnamento, a mio parere un buon allenatore deve conoscere e saper applicare sia i metodi induttivi che quelli deduttivi, ma al di là della scelta specifica ritengo che una proposta di lavoro di tipo random ( comunque progressiva e crescente ) sia più efficace e funzionale di una proposta meccanica e frammentata.

Numerosi studi scientifici e psicologici in ambito sportivo, hanno infatti

dimostrato come l'apprendimento sia migliore se stimolato attraverso un continuo processo di problem solving, rispetto alla ripetizione continua e lunga di gesti sempre guidati ed identici.

Ad esempio, un giocatore impara ad effettuare correttamente un passaggio (non che a ragionare e memorizzare il gesto) , più se viene stimolato a farlo in tante forme, situazioni, variabili, difficoltà, in combinazione con altri gesti, che non se gli si chiede di concentrarsi per un tempo lungo solo sul passaggio stesso, senza poter fare altro o poterlo inserire in situazioni più complesse finché non sia diventato meccanicamente perfetto.

Infine, per quanto i numeri siano solo un'indicazione iniziale, il sistema di base su cui si fonderanno le progressioni stesse, sarà il 1-4-3-1-2.

## LEGENDA:

 : *Giocatore ( colorazioni varie ) ;*

 : *Giocatore ( colorazioni varie ) ;*

-----> ( colorazioni differenti ) : *Movimento senza pallone ;*

-----> ( colorazioni differenti ) : *Passaggio ;*

—————> : *Passaggio "avversario " ;*

 : *Conduzione ;*

▲ : *Cinesino segna spazio ;*

| : *Paletto / sagoma ;*

————— : *Linea di chiusura ( spazio ) .*

## DIFENSORI E CENTROCAMPISTI

**PRIMO STEP:** Giro palla di una difesa a 4 , con “ salita ” dal limite dell’ area al cerchio di metà campo ; massima ampiezza e profondità corrispondente al cerchio di centro campo .

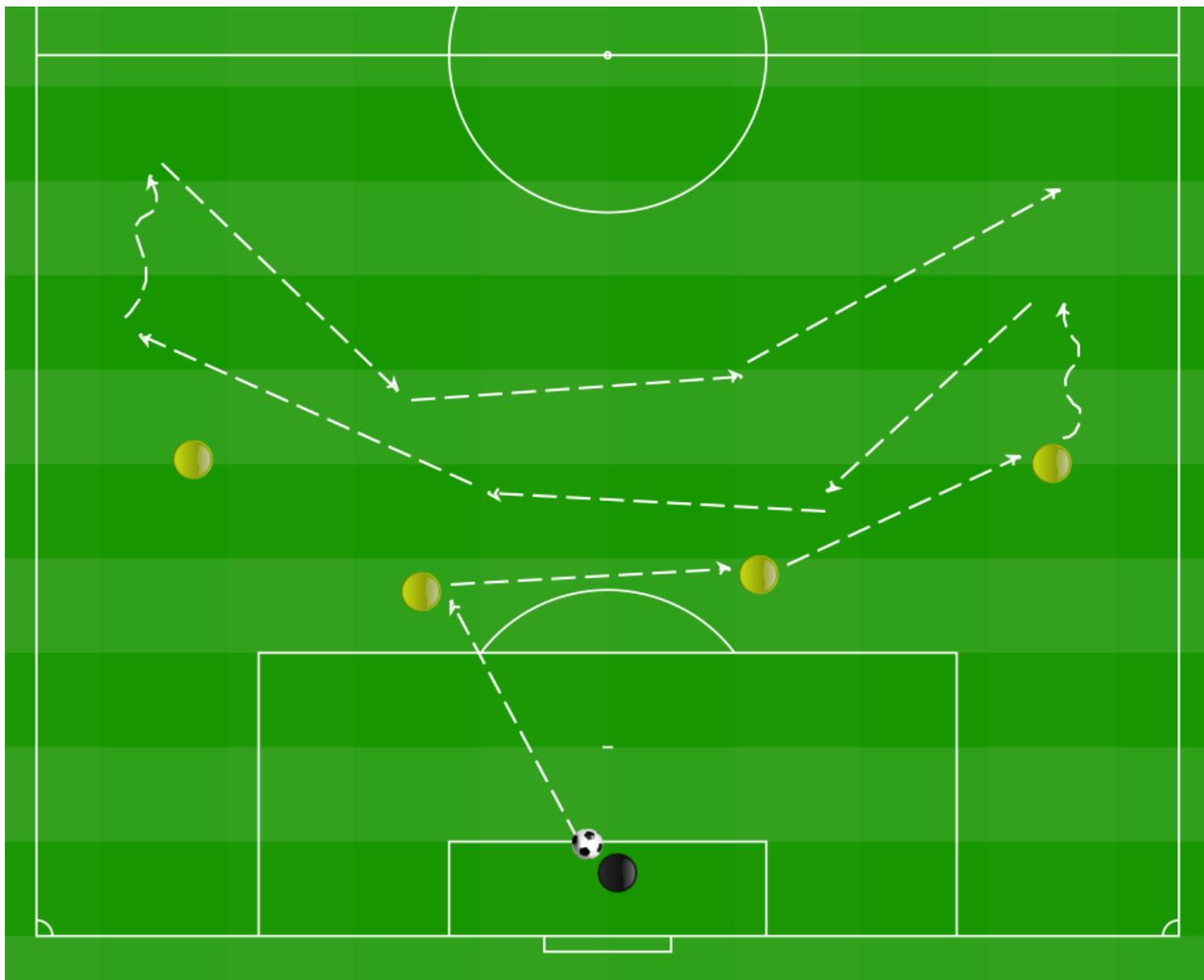
Schiero in campo 4 difensori, con pallone che parte da dietro di loro, e chiedo di iniziare ad effettuare un giro palla dove tutti i giocatori devono obbligatoriamente toccare palla, arrivando a metà campo il più velocemente possibile; passaggi solo rasoterra con controllo orientato, passaggio forte su piede corretto ( se vado da destra verso sinistra il passaggio deve essere fatto sul piede sinistro del compagno e viceversa ), nessun obbligo di tocchi.

Questo esercizio essendo analitico mi permette di correggere le distanze tra i giocatori, la velocità del passaggio, il tempo dello smarcamento degli esterni, e lo spazio da occupare ( sia degli esterni bassi che dei centrali ).

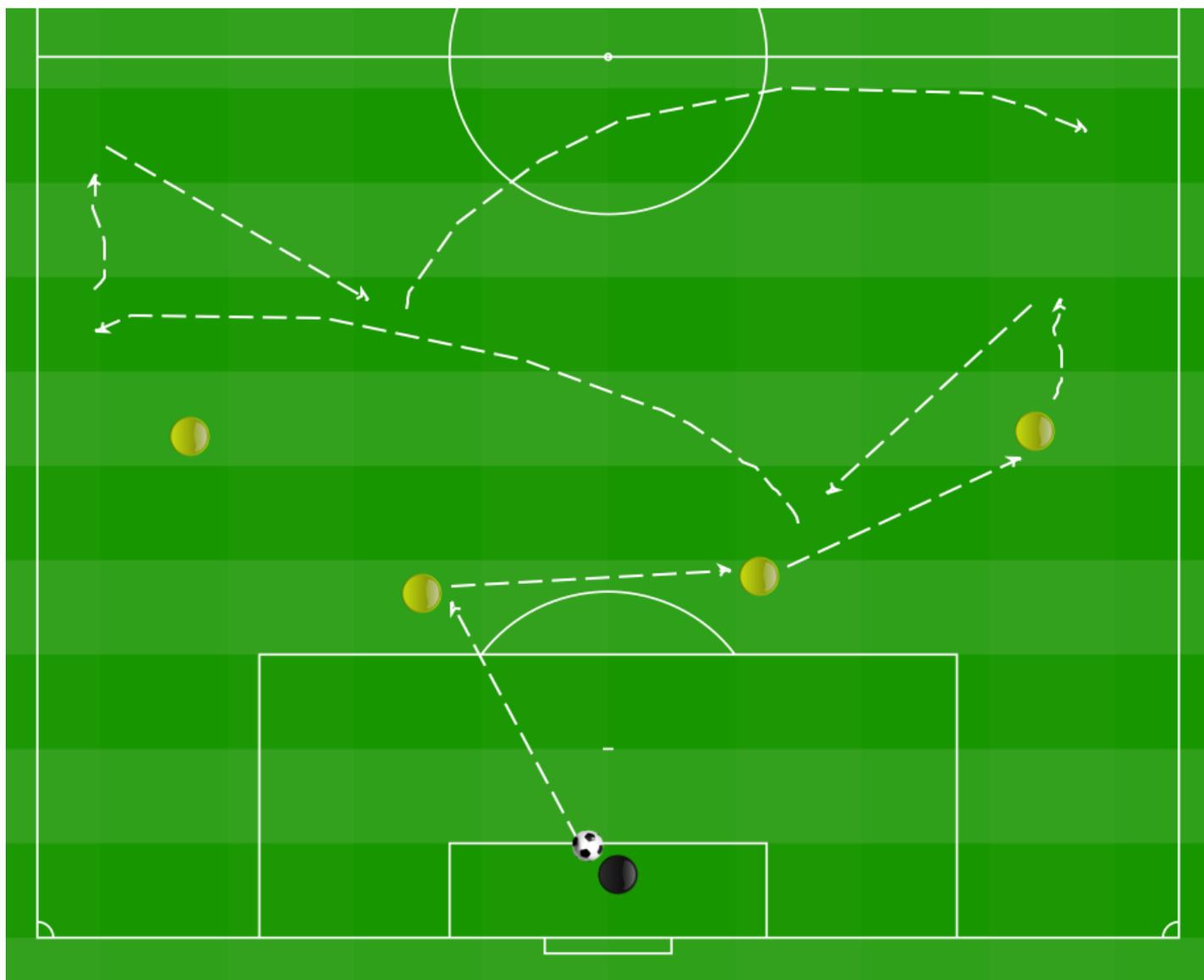
Decido in tal caso di non schierare il portiere in quanto non ho necessità della sua presenza ( essendo un lavoro molto blando e senza avversari ) e le mie richieste principali saranno la velocità di trasmissione, la precisione del passaggio e la corretta postura per poter effettuare il primo controllo nel modo migliore ( permettendomi di guadagnare campo

velocemente ).

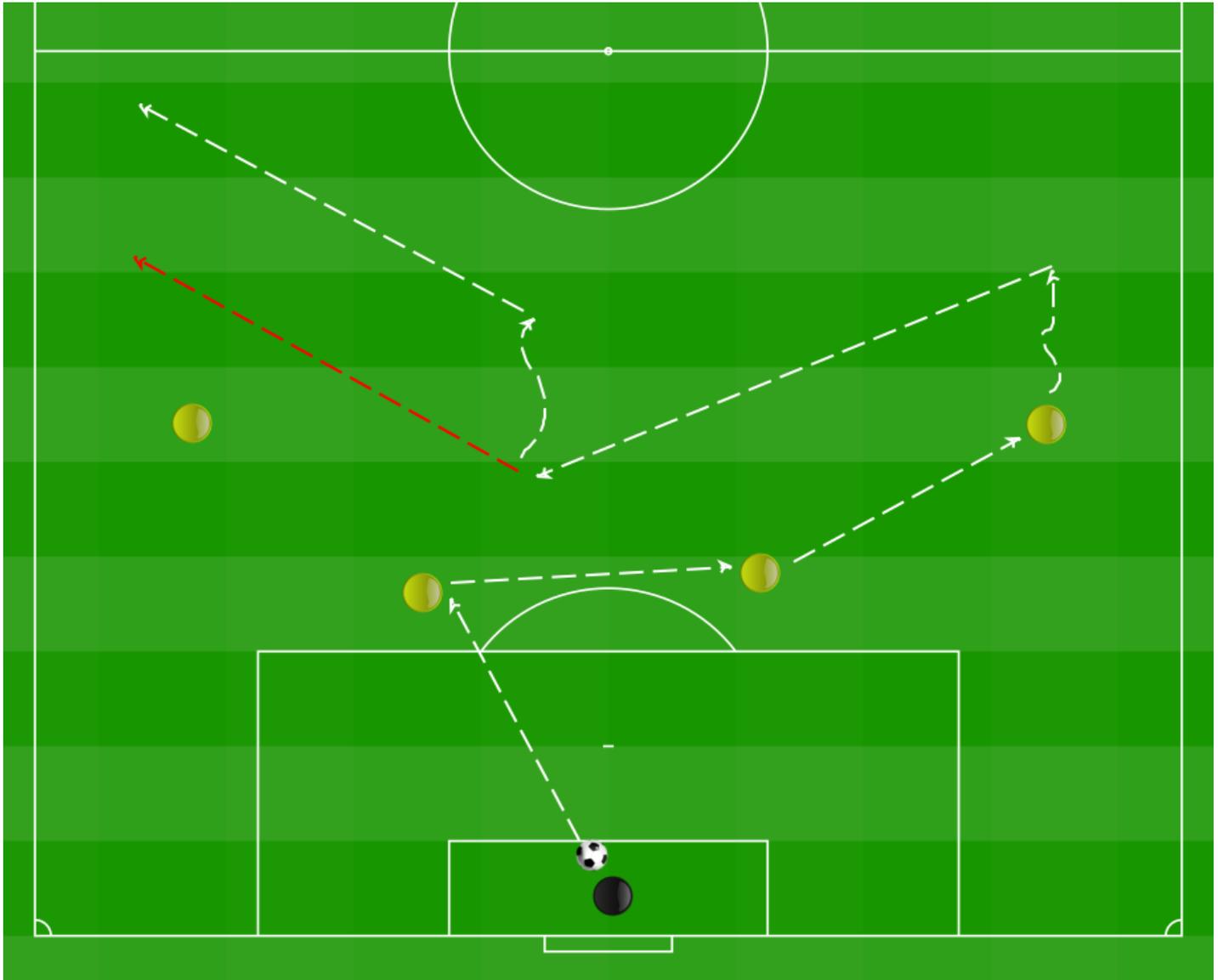
La partenza del giro palla verrà variata di volta in volta , dunque da destra, da sinistra, centralmente o esternamente.



Potenziati varianti possono essere il giro palla dove la trasmissione dall'esterno di difesa avviene sul centrale di parte, il quale cambia gioco sull'esterno basso opposto.

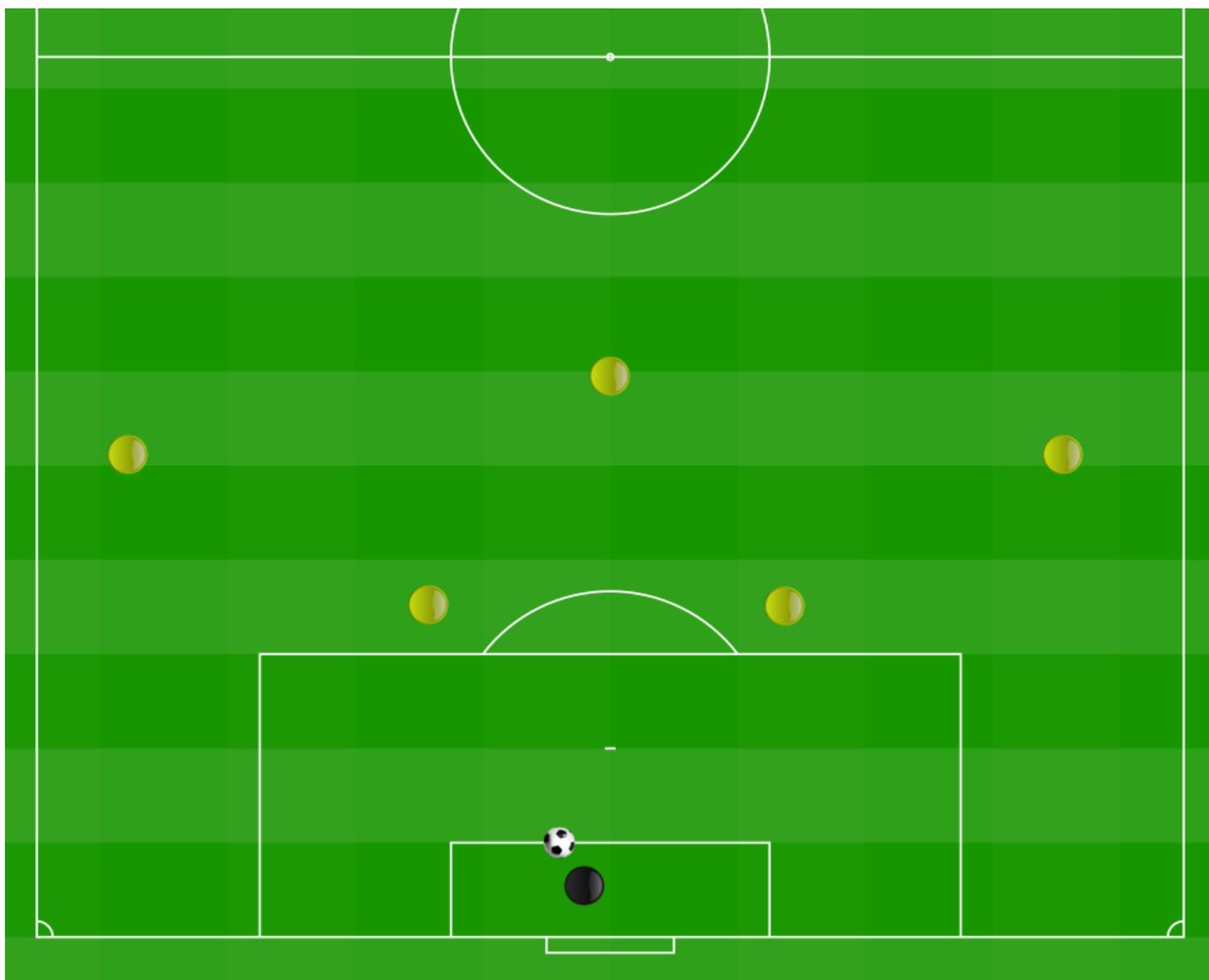


Oppure il giro palla in cui l'esterno difensivo "gioca" su centrale opposto, il quale decide se condurre per poi trasmettere esternamente, oppure giocare subito il pallone sull'esterno di parte.



In tutte le varianti l'obiettivo principale è quello di "salire" velocemente "girando" palla.

**SECONDO STEP:** Giro palla di una difesa a 4, più un centrocampista centrale ( 4 + 1 ), con “ salita ” dal limite dell’ area alla trequarti campo; massima ampiezza e profondità corrispondente a 3/4 del campo.



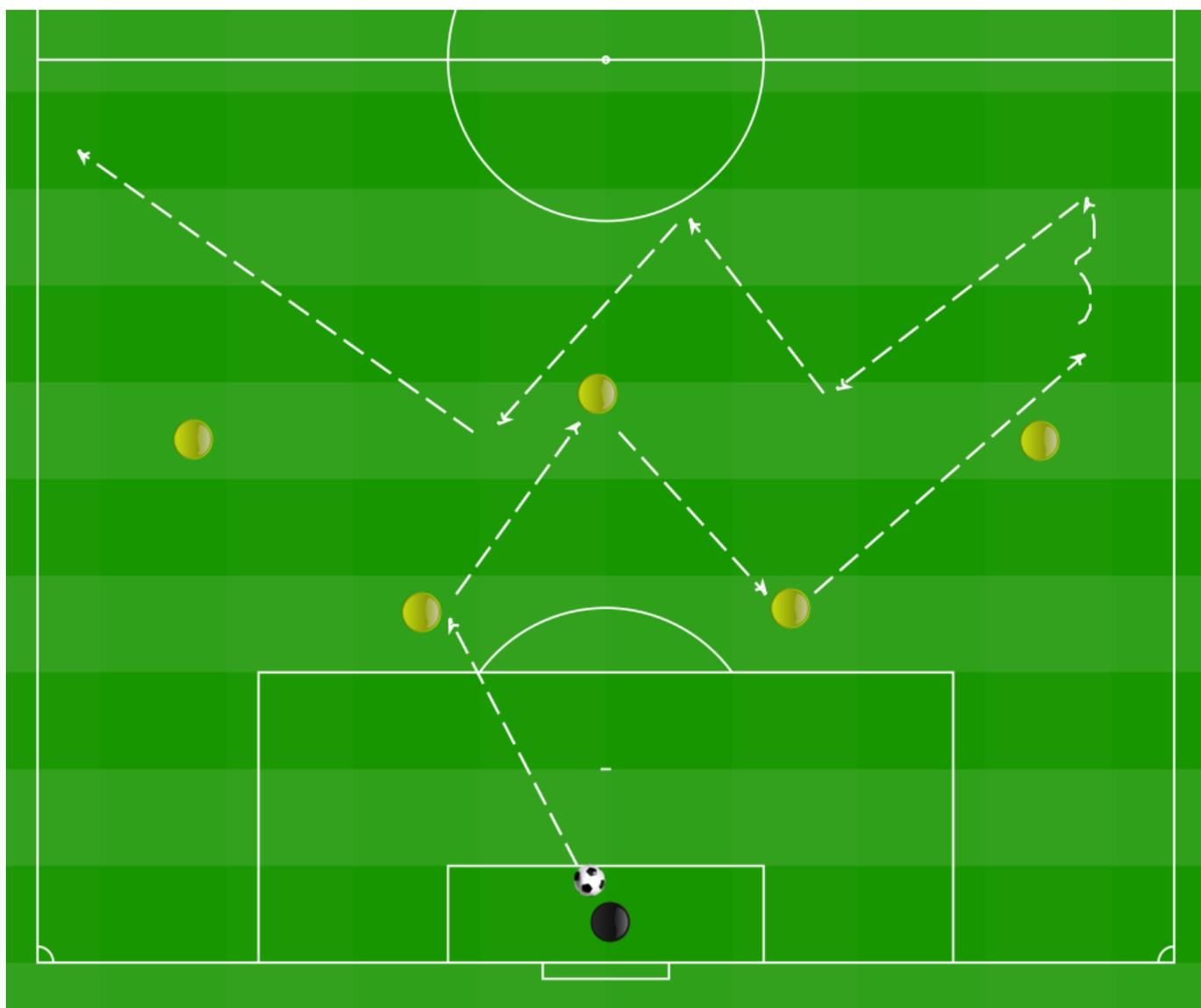
In questo Step inserisco un centrocampista centrale e chiedo ai giocatori nuovamente una salita veloce, in cui tutti ricevono il pallone una sola volta, ovvero muovendosi e muovendo palla ( rasoterra ) da destra a

sinistra e viceversa; il centrocampista centrale può ricevere, come tutti gli altri, una sola volta in ogni giro palla , e può ricevere da chiunque.

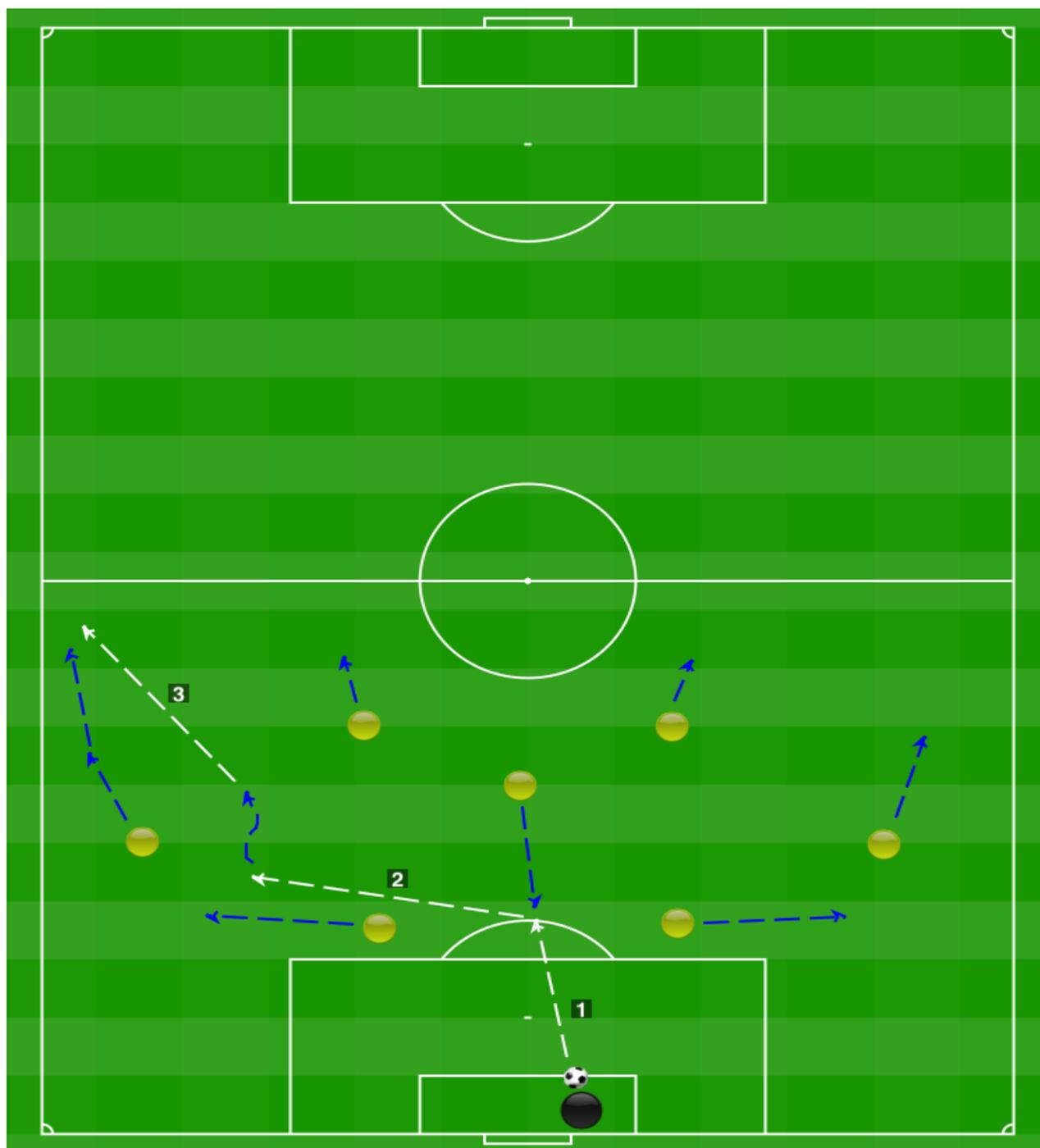
L'aggiunta del mediano, mi dà la possibilità di correggere non solo come in precedenza la velocità del passaggio, il giusto piede di controllo e la corretta postura, ma anche di variare la posizione del centrocampista stesso a seconda delle modalità di ricezione ( CHIUSO cioè girato di spalle al campo che va ad attaccare, APERTO cioè che guarda frontalmente il campo attaccato).

La postura del “ play ” si modifica in base al tipo di giro palla che i compagni in quel preciso istante svolgono.

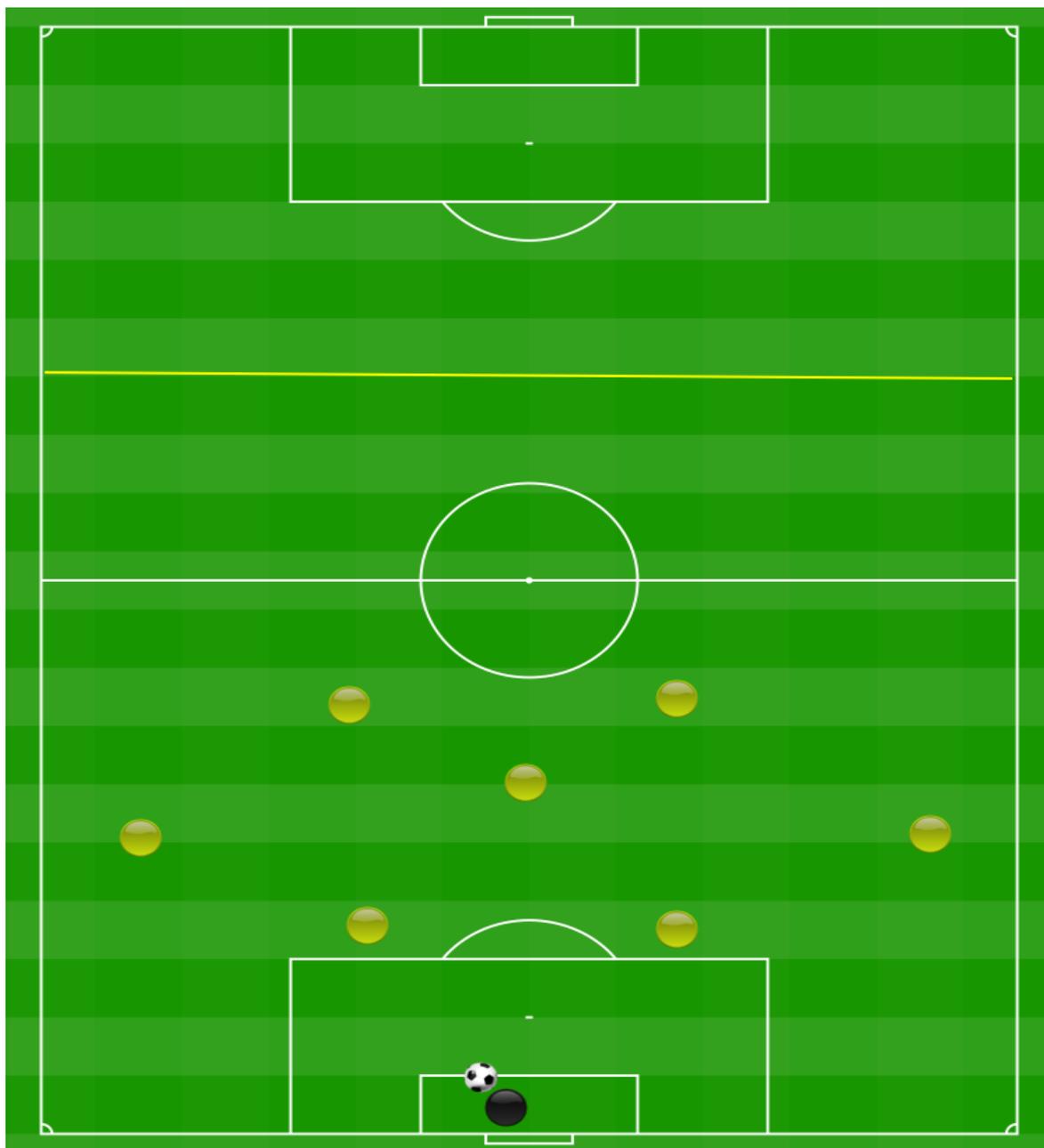
Ad esempio un giro palla in cui il terzino trasmette palla al centrale di parte, il quale gioca al centrocampista girato di spalle ( simulata una pressione subita da un avversario ) il quale in seguito, gioca a “muro” con il secondo centrale, che a sua volta indirizza il pallone sull’esterno di parte.



O ancora la variante che vede il centrocampista centrale abbassarsi tra i due difensori centrali, ricevere frontalmente al campo attaccato , giocare sul centrale opposto, e con l' esterno basso di parte che si alza molto (nei giusti tempi ) per ricevere dal centrale stesso.

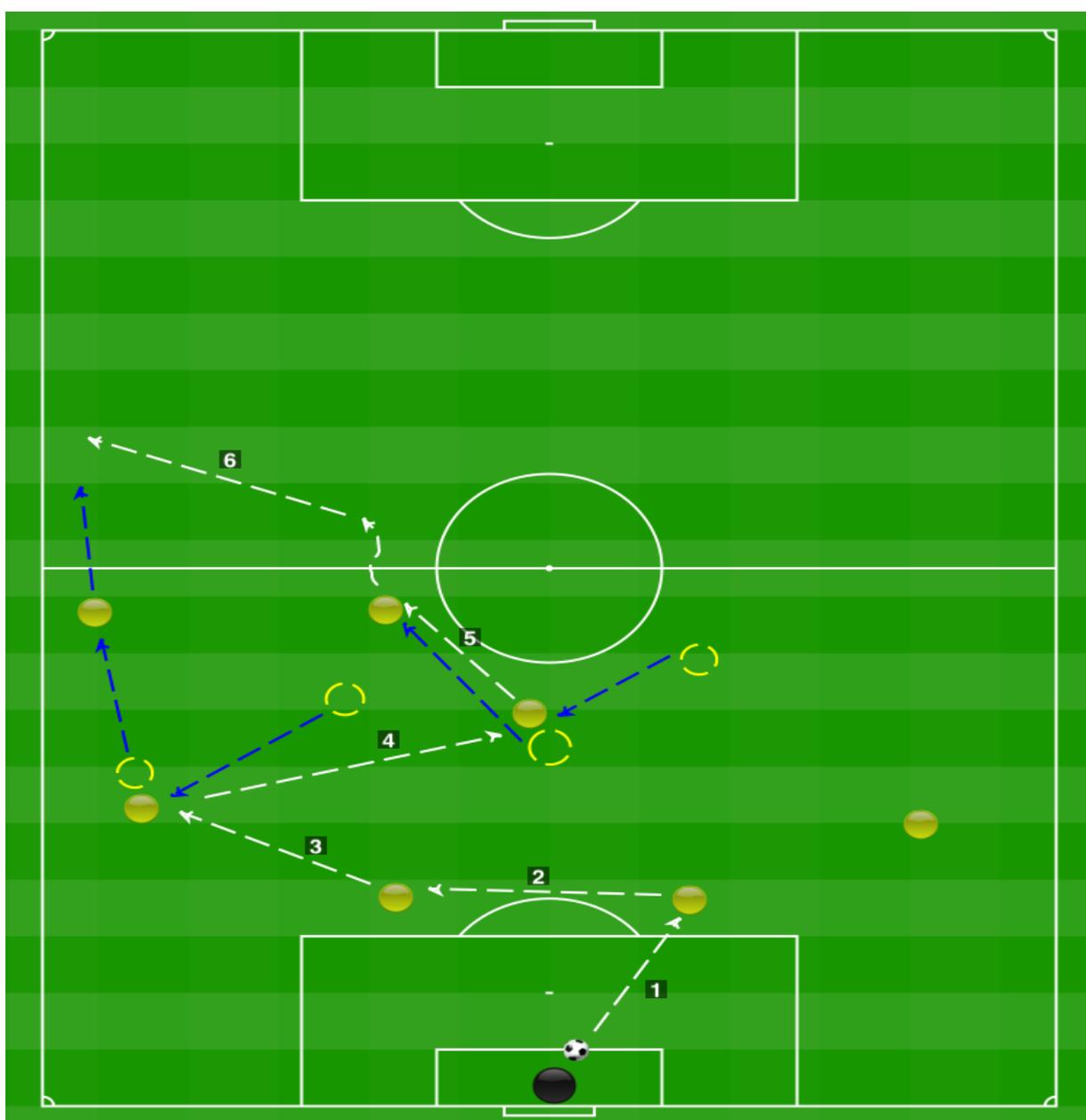


**TERZO STEP:** Giro palla di una difesa a 4 con un centrocampista centrale, più due interni di centrocampo ( 4 + 3 ), “ salita ” dal limite dell’ area alla tre quarti campo; massima ampiezza e profondità corrispondente a 3/4 del campo.

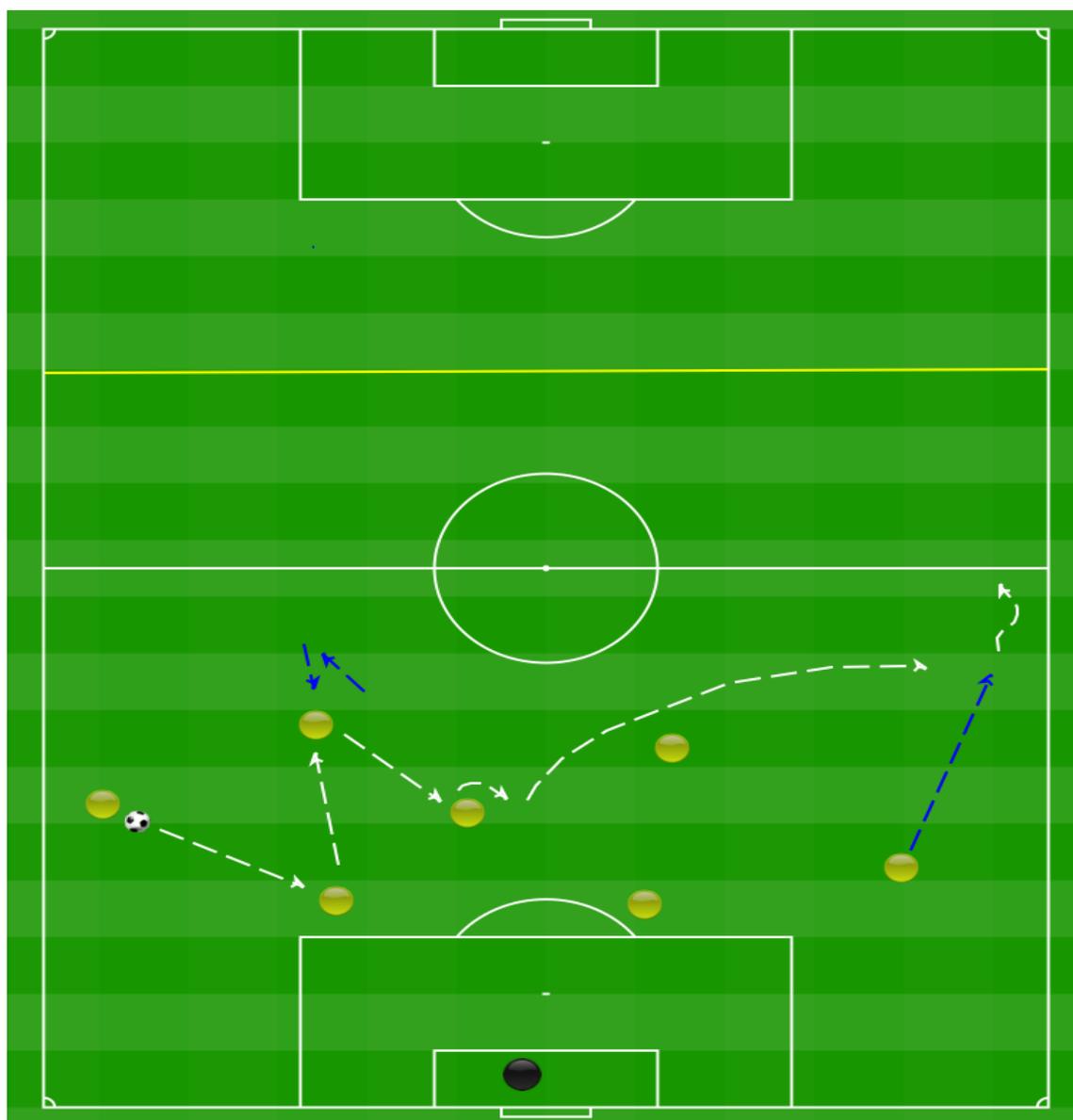


Inserendo 2 giocatori in più , cioè gli interni di metà campo ( mezze ali ), lavoro per realizzare una risalita in cui stavolta solo i centrocampisti hanno il vincolo di toccare tutti la palla, senza l'obbligo di palla rasoterra; l'azione dunque inizia ancora con palla trasmessa ( da dietro ) ad un centrale o a un terzino, con tutti i difensori che poi muovono palla come vogliono, ma che per giungere oltre la metà campo sono vincolati a transitare dai 3 centrocampisti.

Una potenziale indicazione potrebbe essere la sequenza che prevede palla trasmessa dal centrale al centrale opposto, interno di parte che si abbassa con esterno difensivo che si alza molto, centrocampista centrale che si alza, interno opposto che si muove incontro a ricevere; questo stesso giocatore, una volta ricevuto gioca su mediano centrale che conduce e a sua volta indirizza il pallone sull'esterno di parte.



Variante possibile: palla dall'esterno difensivo che gioca sul centrale di parte, interno che si alza e riceve ma che essendo messo con le spalle al gioco "scarica" la palla sul centrocampista centrale; centrocampista centrale a sua volta cambia gioco sull'esterno di difesa opposto, il quale riceve e controlla nello spazio, per poi giocare all'interno di parte (che ha accompagnato per dare sostegno al compagno).



**QUARTO STEP:** Una volta perfezionate le “ uscite ” in forma analitica ( dal punto di vita tecnico e coordinativo) si trasferisce la proposta in situazione, rendendola più complessa e più funzionale :

Una difesa a 4 + 3 centrocampisti ( con sostegno ai 7 da parte del portiere), contrapposti a 3 avversari , liberi di muoversi e di pressare come e dove scelgono ; massima ampiezza e profondità corrispondente alla metà campo.

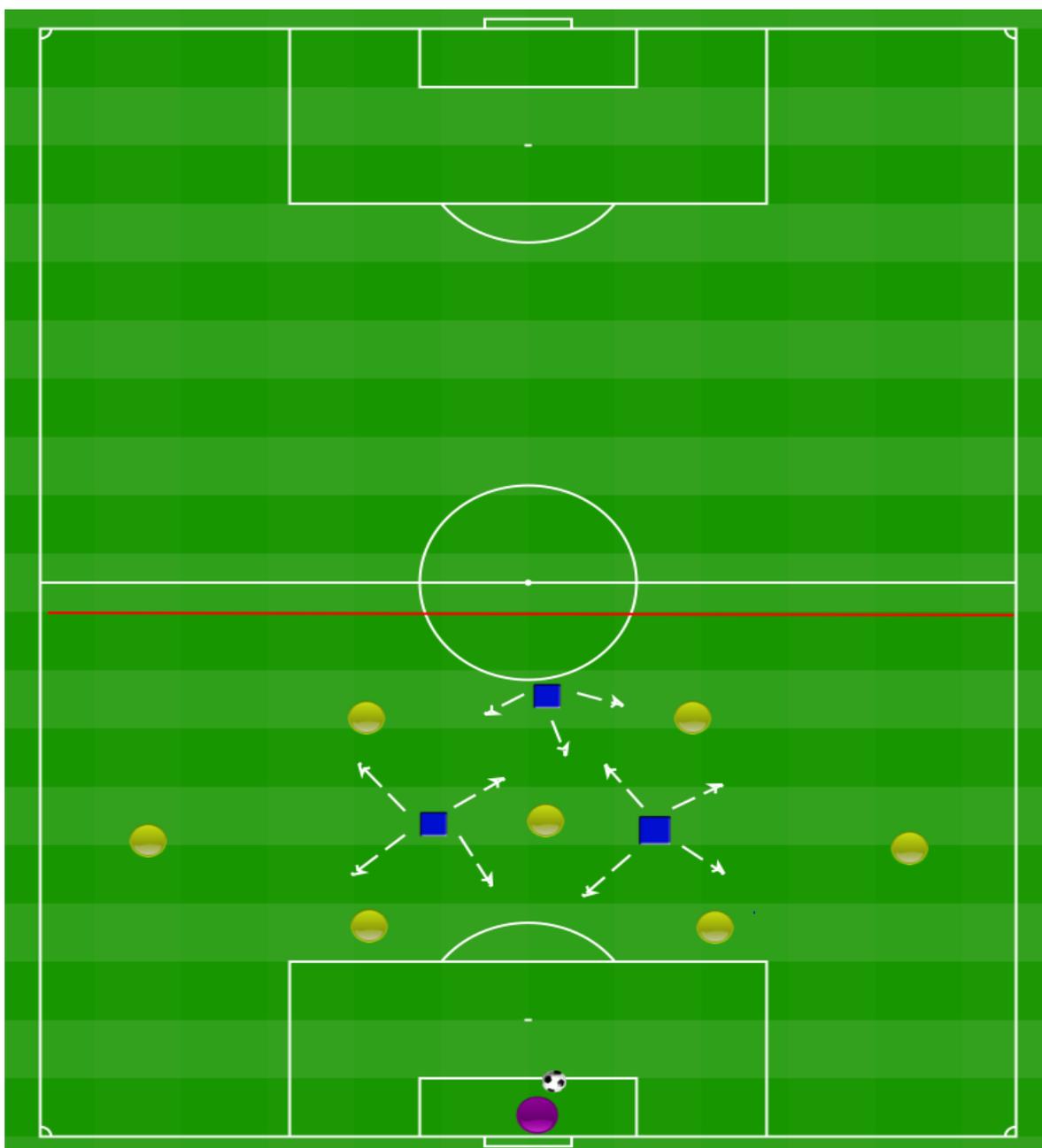
Lo start avviene con pallone nelle mani del portiere, i vincoli sono la palla rasoterra e l'utilizzo di tre tocchi massimo ; il vincolo di tocchi serve per stimolare coloro che sono in superiorità numerica a muovere la palla velocemente e a farlo con precisione per uscire con successo dal pressing avversario.

In questa situazione ho la possibilità di correggere tutte e due i reparti (difesa e centrocampo) su una situazione di gioco semi-reale, in cui la squadra in maggioranza proverà alcune “ giocate ” memorizzate e realizzate in precedenza.

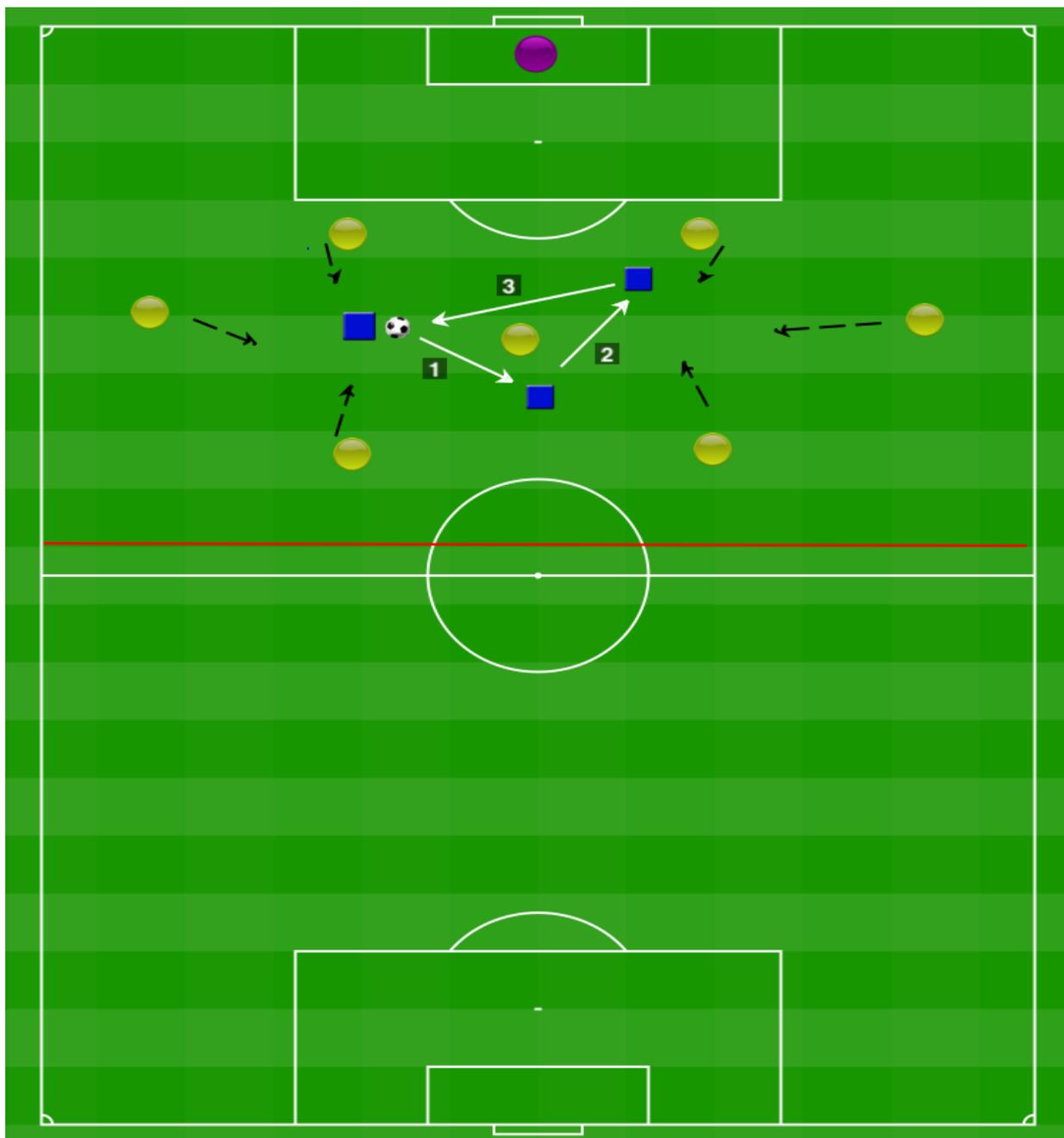
Ho inoltre la possibilità di correggere il portiere, per quanto concerne il suo posizionamento e la sua fase di iniziazione del gioco.

Ai tre giocatori offensivi comunico come obiettivo l'ottenimento di un

punto dopo la riconquista , mentre alla squadra che inizia con il possesso ( la situazione infatti riprende sempre dal portiere ), indico una linea di meta da raggiungere e superare per fare “ punto ”.



Come variante posso chiedere ai giocatori “ attaccanti ” non solo di riconquistare, ma anche di provare a fare in seguito 3 passaggi , stimolando di conseguenza l’immediata riconquista da parte dei 7 nel momento in cui perdono il possesso.



**QUINTO STEP:** Aumenta la difficoltà e il numero di giocatori , con il lavoro situazionale che diventa dunque sempre più simile alla partita.

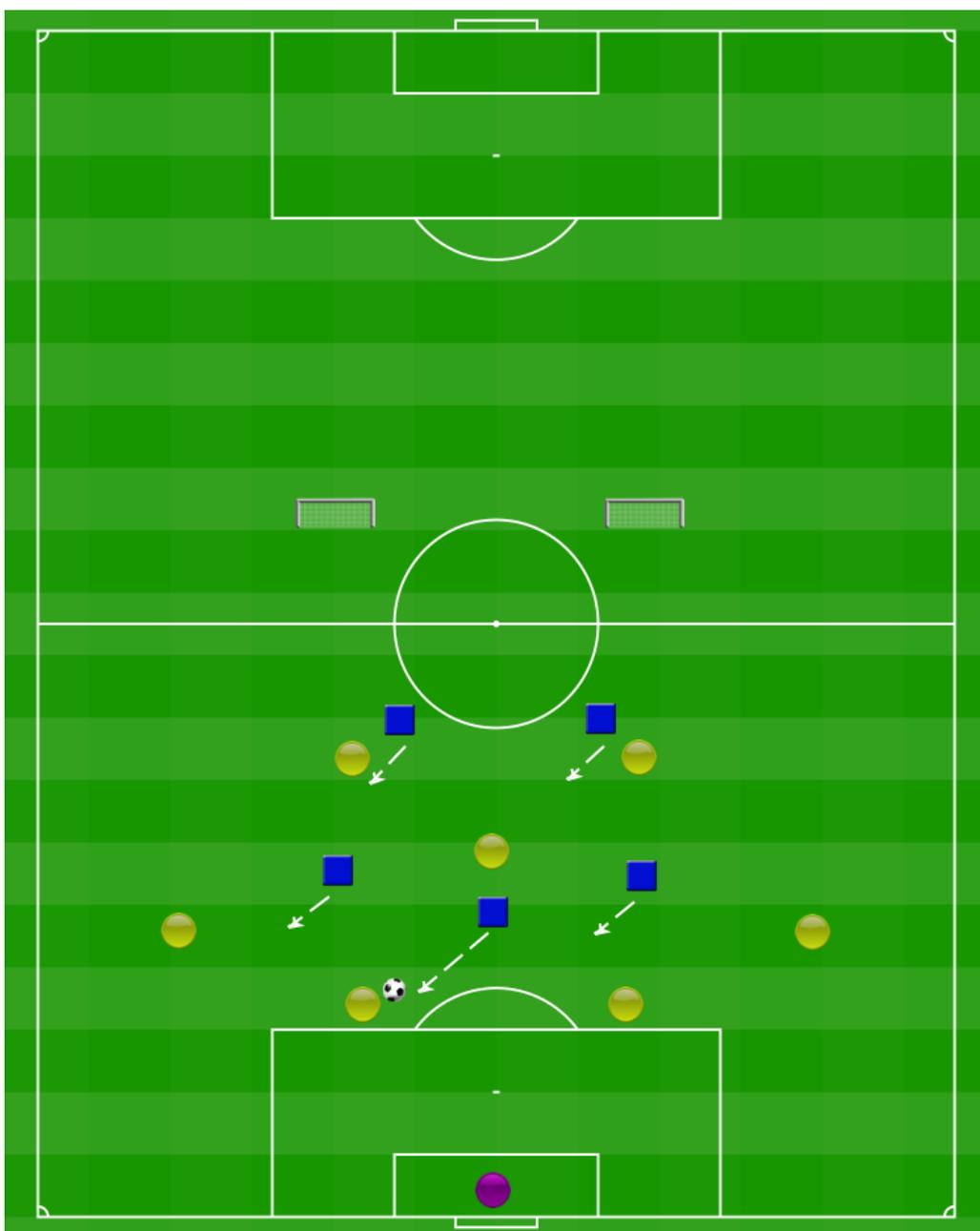
Una difesa a 4 + 3 centrocampisti (con sostegno ai 7 da parte del portiere), contrapposti a 5 avversari ( 3 attaccanti e 2 centrocampisti ) , stavolta con iniziale accenno di posizionamento ( es. 2-3 , 2-1-2 , 1-3-1 ecc.. ) ; massima ampiezza e profondità corrispondente alla metà campo.

Si inizia con la sfera in possesso del portiere , questa volta il gioco può avvenire anche con palla alta.

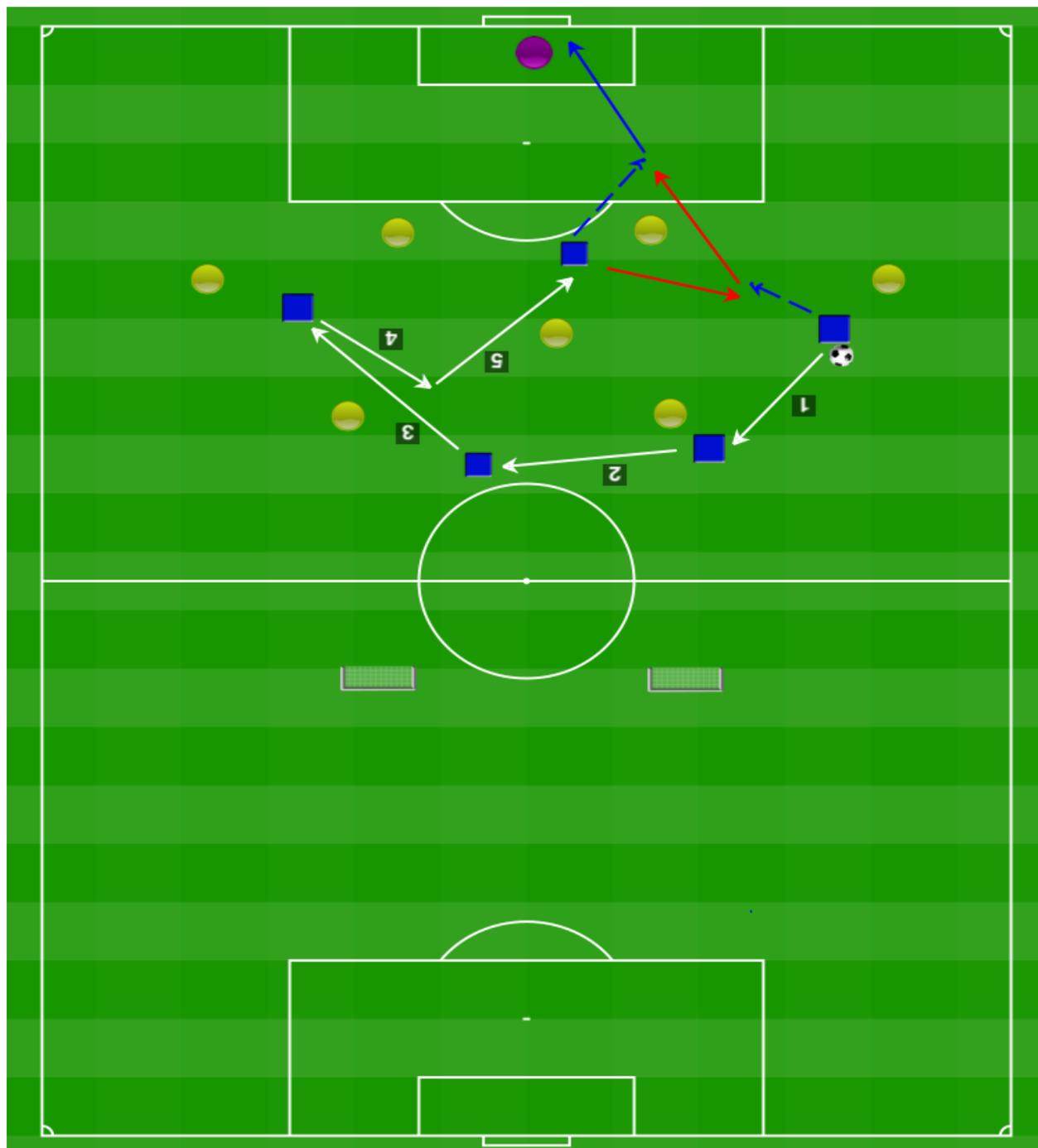
Ai 5 giocatori in contrapposizione, trasmetto come idea di partenza di disporsi come 3 attaccanti e 2 centrocampisti, ma una volta che lo sviluppo inizia, possono muoversi a pressare dove vogliono.

Lascio tocchi liberi a tutte e due le squadre, l'obiettivo dei 7 consiste nel muovere palla velocemente per uscire da un pressing offensivo, cercando poi il gol in delle mini porte posizionate poco dopo la metà campo (simulazione di un passaggio alle punte in base al modulo di gioco).

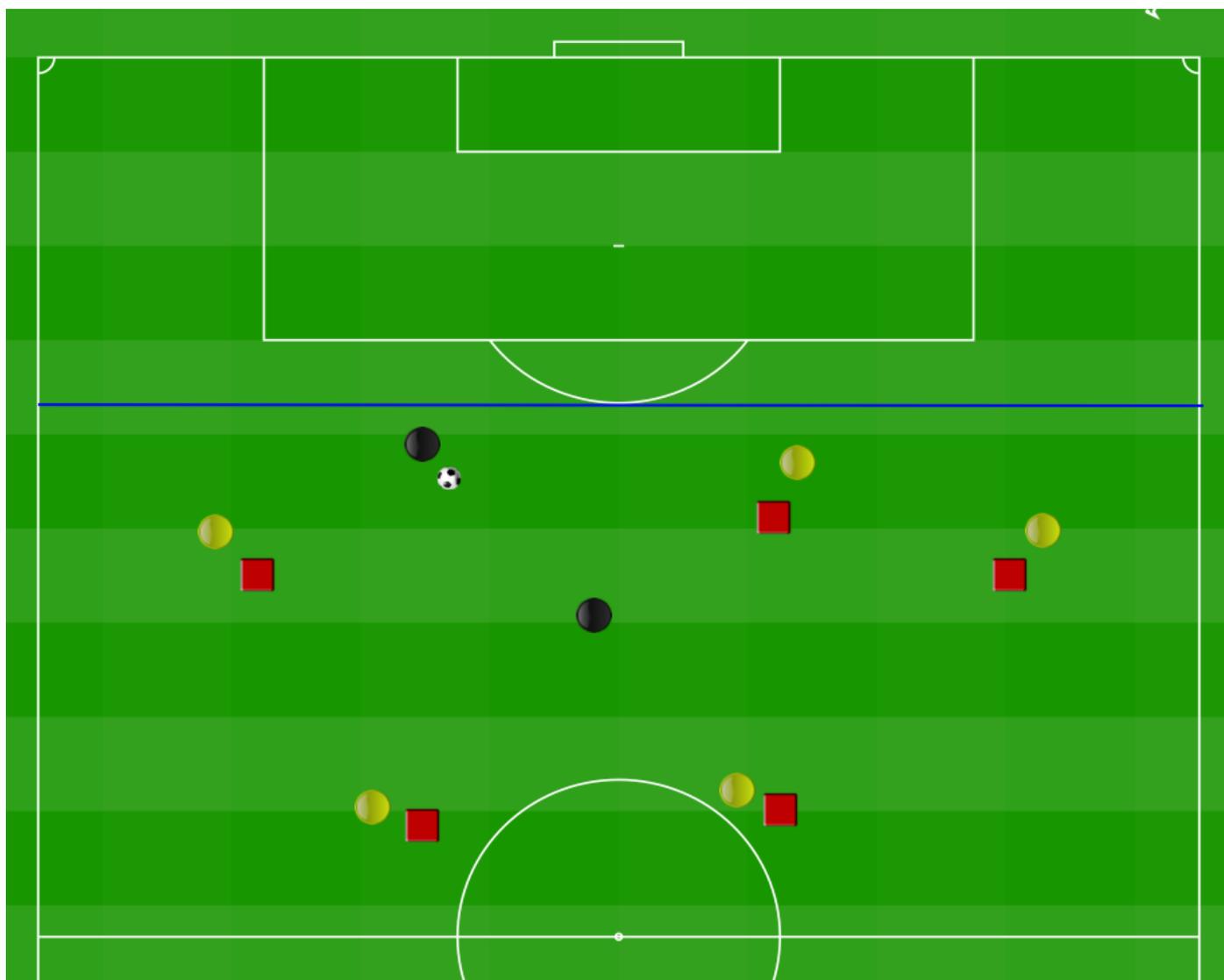
Per gli altri giocatori invece, l'obiettivo è la riconquista con realizzazione di cinque passaggi per ottenere un punto ( stimolando nuovamente l'immediata riconquista ).



Come variante, posso indurre una riconquista dei 7 ancora più “ aggressiva”, comunicando che se i 5 riescono dopo la riconquista a fare 5 passaggi, i 7 hanno il vincolo di fermarsi e lasciare andare incontrastata alla conclusione la squadra avversaria.



**SESTO STEP:** Gioco di posizione “ specifico ” per difensori e centrocampisti: 5 c 5 + 2 Jolly ( i jolly giocano con la squadra in possesso ), in spazio di ampiezza totale e profondità scelta ( a seconda dei carichi e degli obiettivi fisici / atletici programmato assieme ai preparatori );  
misure standard in metri : 38 x 28 .



In questo gioco di posizione, simulo una difesa a 4 con centrocampo a 3 , ed inserisco come vincolo il passaggio rasoterra.

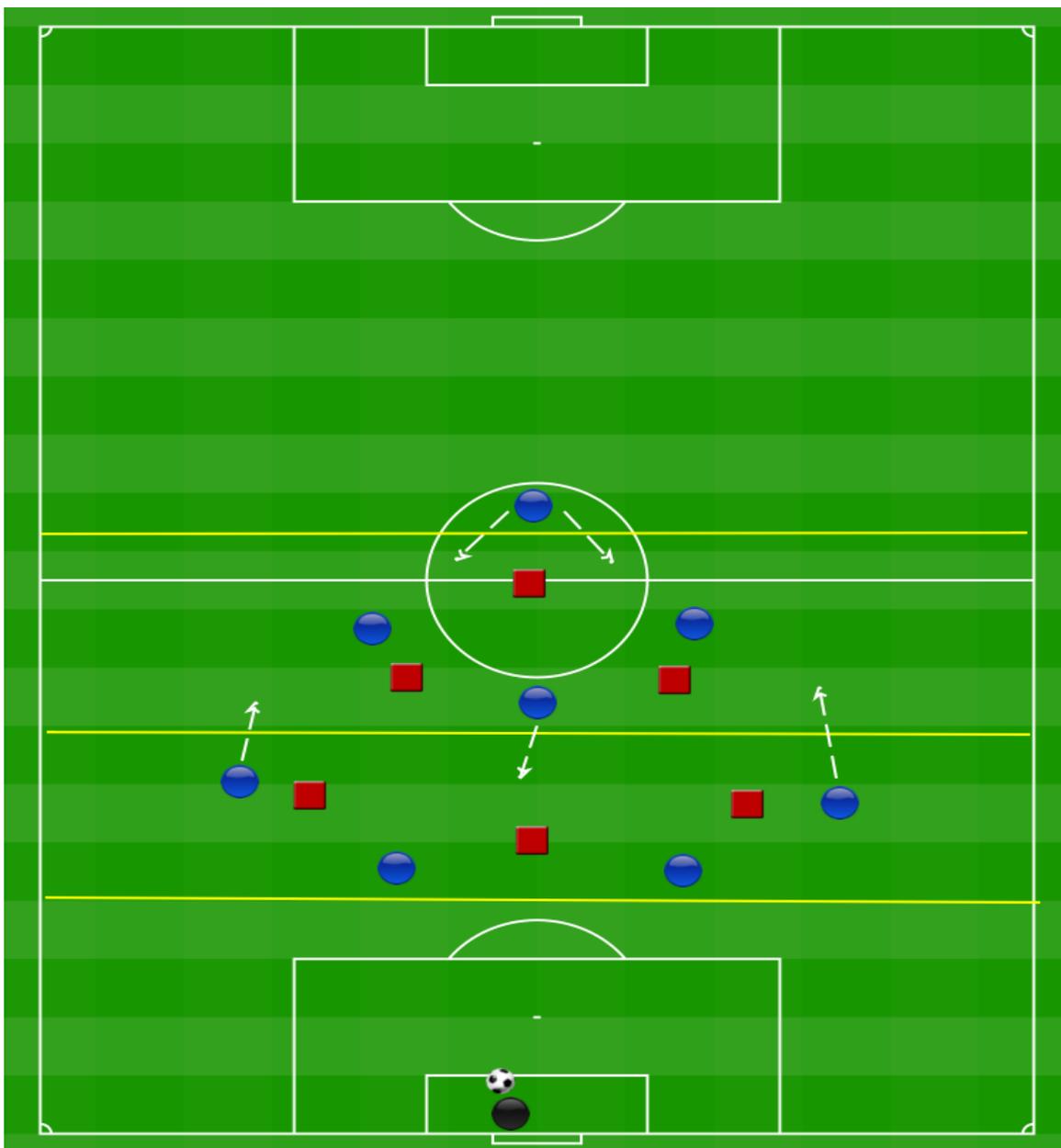
A inizio stagione, per far comprendere meglio l'esercitazione , dò la regola che il jolly non può essere immediatamente attaccato dopo aver ricevuto una palla riconquistata da una delle due squadre ; così facendo do tempo ai giocatori ( che per la riconquista della palla si erano mossi liberamente nel campo ) di rimettersi in posizione tattica corretta.

Obiettivo di questo lavoro per la squadra in possesso, è di mantenerlo il più possibile ( avendo una superiorità di due giocatori ) e di realizzare 10 passaggi per avere un punto ; di contro , la squadra in inferiorità numerica deve organizzarsi per cercare la riconquista più velocemente possibile.

Con gli avversari molto vicini e che pressano, tra l'altro lavorando in uno spazio non molto ampio, i giocatori migliorano costantemente lo smarcamento, l'occupazione degli spazi e la tecnica individuale.

Esempi di varianti adatti a tale proposta, sono il cambio della posizione dei jolly, nonché il togliere l'obbligo di giocare palla solo rasoterra.

**SETTIMO STEP:** Situazione tattica funzionale alla gara , composta da una contrapposizione 8+1 ( portiere + difesa a 4 + 3 centrocampisti + 1 trequartista ) contro 6 avversari ( posizionati secondo le necessità di lavoro tattico collettivo ) ; spazio ampiezza totale e profondità in base agli obiettivi tattici ed atletici; misure standard in metri : ampiezza totale x 40 mt di profondità.



A conclusione della progressione, come ultimo passo rivolto a difensori e centrocampisti, propongo una situazione tattica in cui posiziono la difesa a 4, il centrocampo a 3 , ed un  $\frac{3}{4}$  che giocherà al di fuori dell' ultimo spazio di sviluppo del gioco.

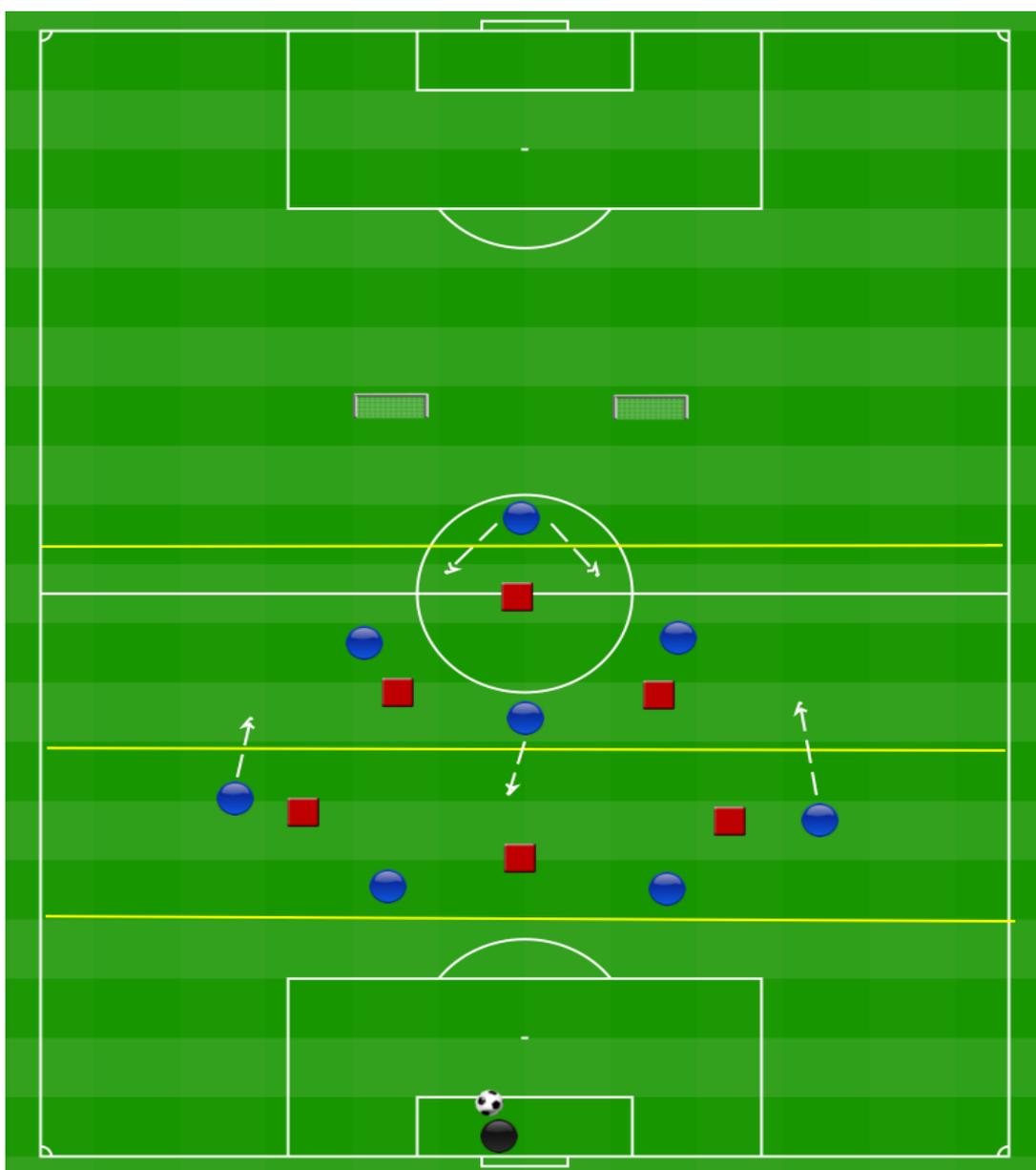
Il gioco si evolve in un campo diviso in due settori (al di fuori del quali ci sono il portiere ed il trequartista ) , con vincolo per chi costruisce il gioco ( squadra in superiorità ), di utilizzare palla rasoterra e un numero massimo di tre tocchi; se un giocatore entra in un settore diverso dal suo originario, un compagno deve occupare il settore lasciato libero (inizialmente indicherò chi può spostarsi nel settore e chi invece deve mantenere la posizione).

La squadra in non possesso, viene schierata ipotizzando il sistema della squadra che verrà affrontata in campionato, e deve compiere movimenti di pressing reali e specifici; dopo la riconquista essa può giocare a tocchi liberi ed andare alla conclusione, rendendo così reale la transizione positiva.

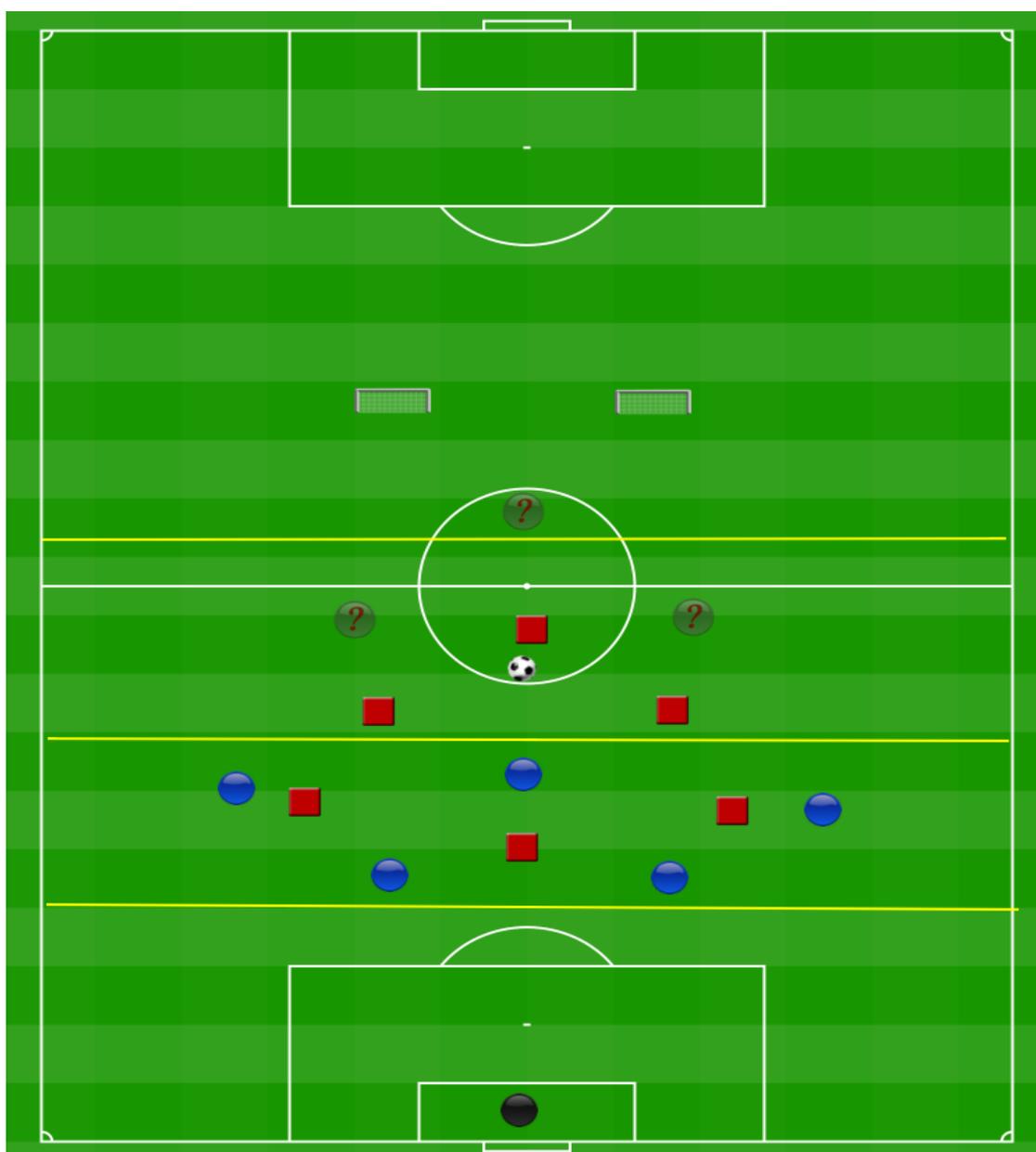
Com'è possibile notare dalla figura, se il centrocampista centrale entra nella zona dei difensori , un esterno difensivo si deve alzare andando ad occupare la zona opposta, mentre se il  $\frac{3}{4}$  si abbassa a centrocampo, uno

degli interni di metà campo deve occupare lo spazio lasciato vuoto dal compagno.

Obiettivo per la squadra che costruisce gioco è il possesso palla, mentre una variante può essere quella di inserire delle mini porte ( che simulino le due punte ) posizionate e distanziate oltre l 'ultimo spazio delimitato , potendo mandare dunque alla conclusione un giocatore, tramite inserimento (es. il  $\frac{3}{4}$  o un centrocampista).



L'azione ricomincia sempre dalla difesa o dal portiere ( es. dopo un gol o dopo che il pallone è uscito dallo spazio ), e se gli 8 perdono palla , i due interni di centrocampo ed il 3/4 devono fermarsi , in modo da generare una situazione difensiva di inferiorità numerica 5 c 6 , con i 6 come già detto orientati al gol.



## CENTROCAMPISTI ED ATTACCANTI

**PRIMO STEP ( VARIANTE 1 )** : Accenno al possesso palla , movimenti individuali e globali , “ combinazioni” e conclusioni di un centrocampo a 3 + 1 trequartista + 2 attaccanti centrali ; lavoro analitico , ampiezza totale, profondità corrispondente ad una metà campo.

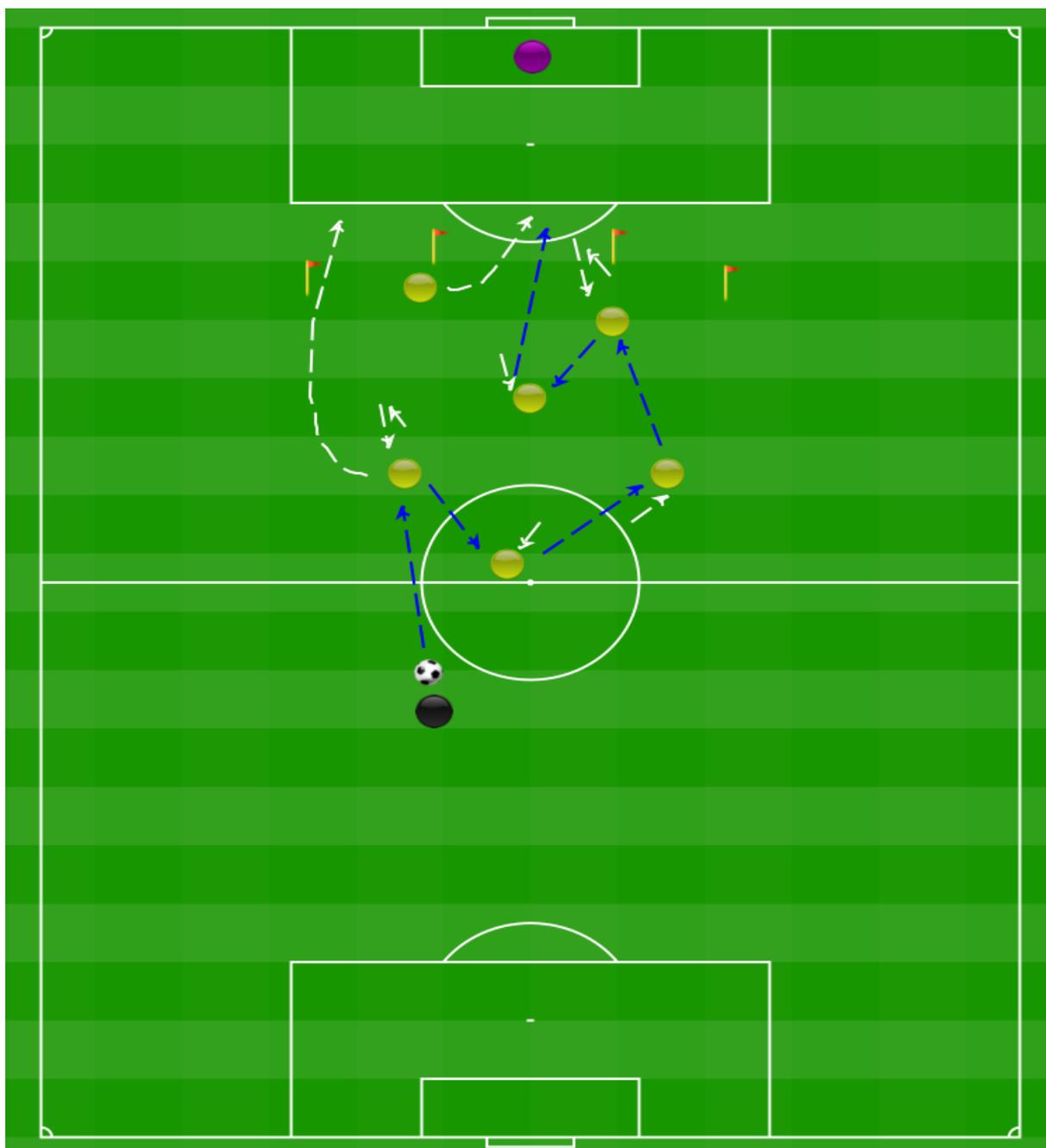
In questa situazione di lavoro iniziale, specifica per i centrocampisti e gli attaccanti , si richiede la massima precisione e decisione nei passaggi , nei controlli e nelle conclusioni, andando a correggere tempi e modi dello smarcamento , al fine di coordinare tutti i giocatori coinvolti verso l'obiettivo comune ( costruire azioni e giocare per arrivare al gol ).

Essendo un lavoro iniziale, la contrapposizione consiste solo in 3 o 4 sagome a simulare una linea difensiva avversaria.

Inizia trasmettendo palla ad uno dei centrocampisti, si gioca con vincolo di passaggio rasoterra e forte, obbligo di comunicare al compagno “ uomo ” o “ solo ” ( di conseguenza cambierà il tipo di ricezione ).

I 6 possono andare a concludere dopo aver realizzato “ liberamente ” un'azione combinata, oppure su indicazione dell' allenatore di volta in volta va alla conclusione un diverso giocatore ( es. punta centrale, interno opposto,  $\frac{3}{4}$  ecc..).

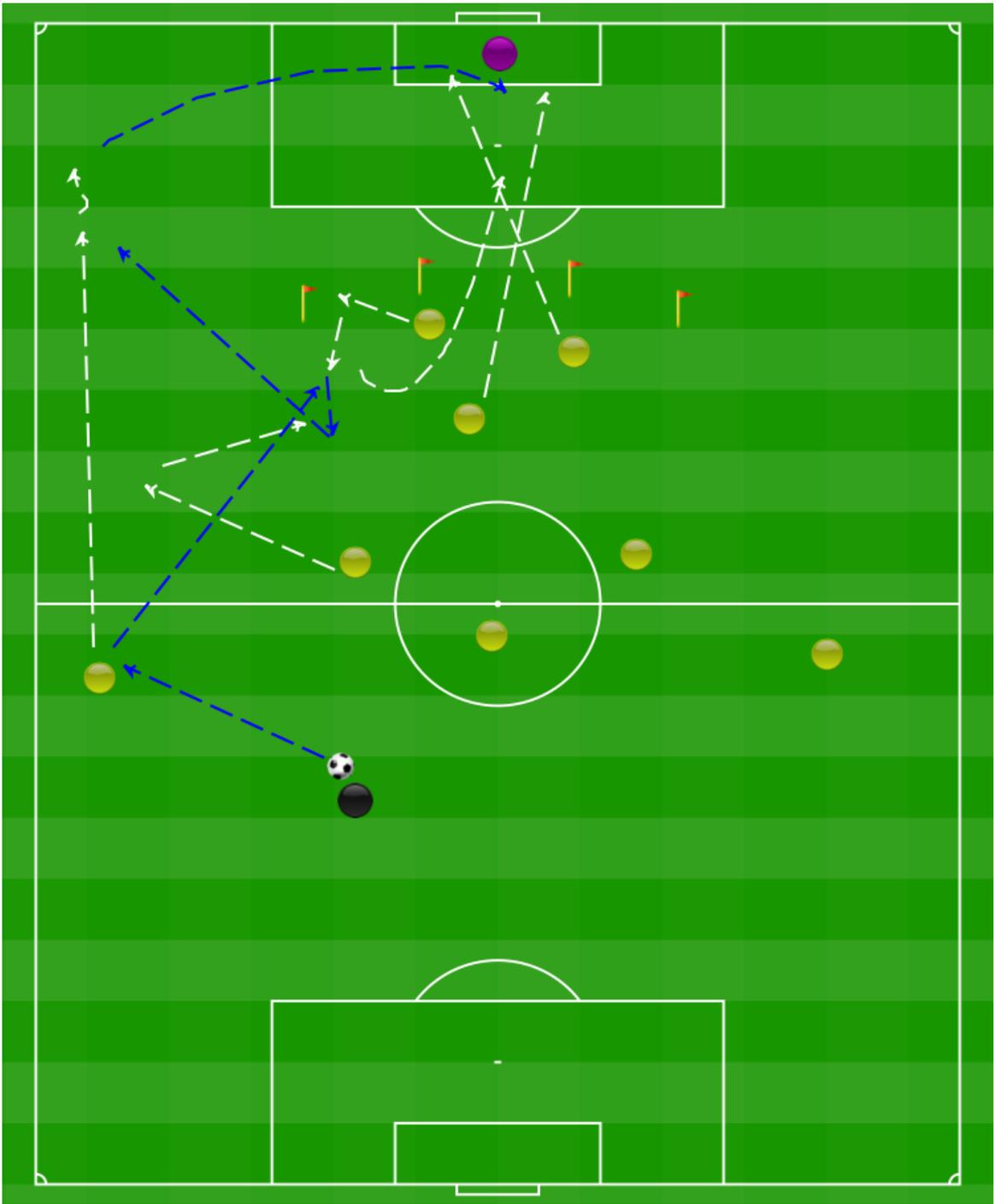
Le conclusioni e le modalità di sviluppo, possono essere molteplici, più o meno articolate, e possono coinvolgere una parte dei giocatori prima della conclusione oppure l'intero gruppo.



**VARIANTE 2** : In un secondo momento , inserisco i due esterni di difesa creando un 8 c 0 , cambiando le modalità di inizio azione ( da destra, centro, sinistra, con palla iniziale trasmessa a diversi giocatori ), ed inserisco come regola la palla alta, ma solo per cambio di gioco.

Questa situazione prevede inoltre ( tra le forme di sviluppo ) di poter mandare gli esterni bassi al cross , in modo da poter correggere, modificare ed alternare l' attacco alla porta da parte dei giocatori offensivi.

Un lavoro così strutturato permette ai giocatori di migliorare tecnicamente e tatticamente, di lavorare sui cross, di imparare l' attacco alla porta, di coordinare la postura nella ricezione del pallone, e di apprendere i principali movimenti di smarcamento oltre che di attacco alla profondità ( vedi figura seguente ).



**SECONDO STEP:** Mini possessi palla su base geometrica di figura quadrato, realizzati secondo contrapposizione 4 c 2 e 6 c 3; misure standard in metri: 10 x 10 .

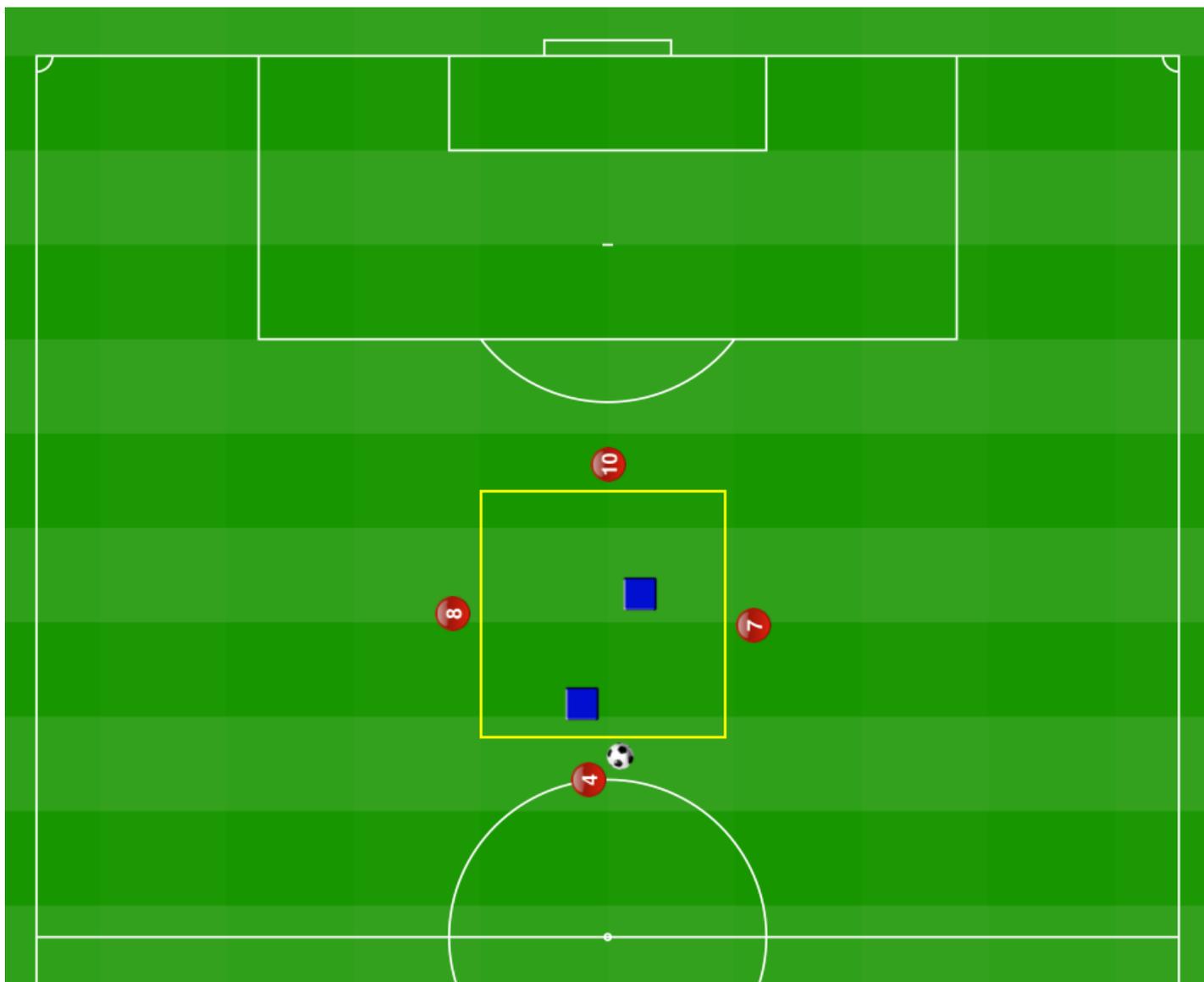
**QUADRATO 1:** All' interno di uno spazio quadrato delimitato si sviluppa un 4 c 2, con i quattro giocatori posizionati all'esterno delle linee avendo come obiettivo quello di " mantenere " per più tempo possibile il pallone, smarcandosi in zona luce, e di contare i passaggi realizzati.

Il focus del lavoro da loro svolto è di natura tecnica, con vincoli di tocchi decisi di volta in volta e con stimolo all'utilizzo della palla rasoterra , mentre i due giocatori all'interno devono essere lucidi nell'organizzarsi per riconquistare il maggior numero di palloni e farlo velocemente.

I giocatori " fuori " inoltre, vengono disposti nelle posizioni di gioco ( nei ruoli ), quindi il centrocampista centrale nella parte inferiore del quadrato, l'interno di destra a destra del quadrato, il sinistro dal lato parallelo ed il  $\frac{3}{4}$  o la punta come vertice alto, e si provvede a posizionare anche la forma geometrica più possibile nella zona di campo dove per più tempo durante la partita essi si trovano a giocare ( in fase di costruzione ). Una variante alla proposta, potrebbe essere quella di chiedere ai quattro giocatori di giocare all'interno dello spazio delimitato, e di permettere al

vertice alto di poter andare alla conclusione in porta ( con portiere o semplici mini porte ), dopo la realizzazione collettiva un numero stabilito di passaggi.

### QUADRATO 1



**QUADRATO 2:** Aumentano le difficoltà poiché si crea sempre all'interno di un quadrato, un 6 c 3 formato da cinque giocatori esterni ( un mediano, due esterni e due punte vertici ) + un jolly interno ( trequartista ), contro tre giocatori avversari ( interni ) che cercano la riconquista; misure standard in metri : 15 x 15 o 18 x 18.

L' obiettivo come in precedenza è tecnico ( giocando a tocchi prestabiliti ) ma anche tattico , nello smarcarsi fornendo più soluzioni a chi ha la palla e nel fare possesso per non far conquistare palla ai tre.

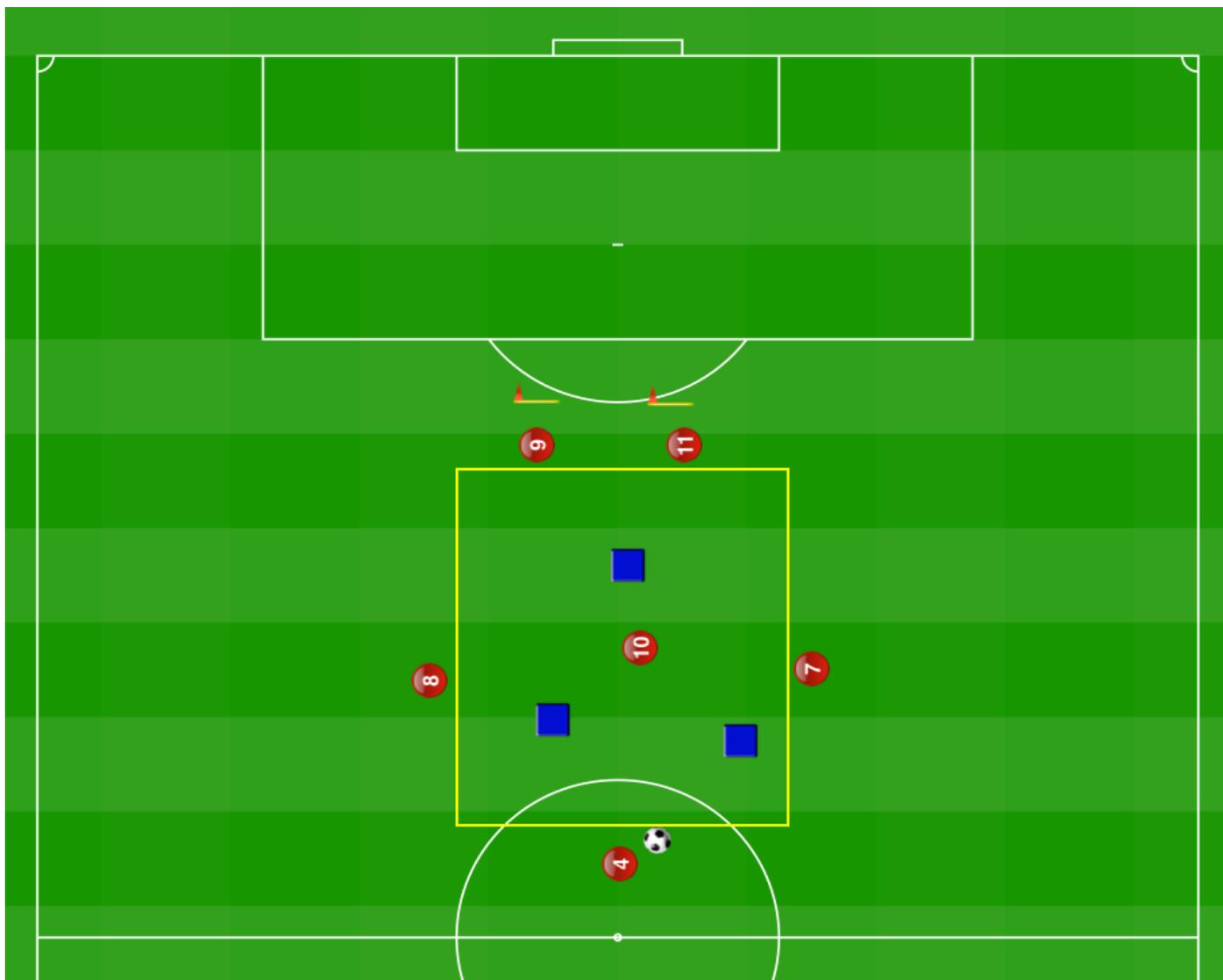
Proprio i tre in inferiorità, stavolta dovranno organizzarsi ancora meglio per recuperare più palloni possibili, sapendo di dover fronteggiare anche un jolly all'interno della loro zona, che fornisce appoggio e sostegno ai giocatori esterni.

Possibile variante, mandare una delle due punte alla conclusione ( anche facendole combinare tra di loro ), con portiere in porta e con delle sagome posizionate prima del limite dell'area a simulare una linea difensiva.

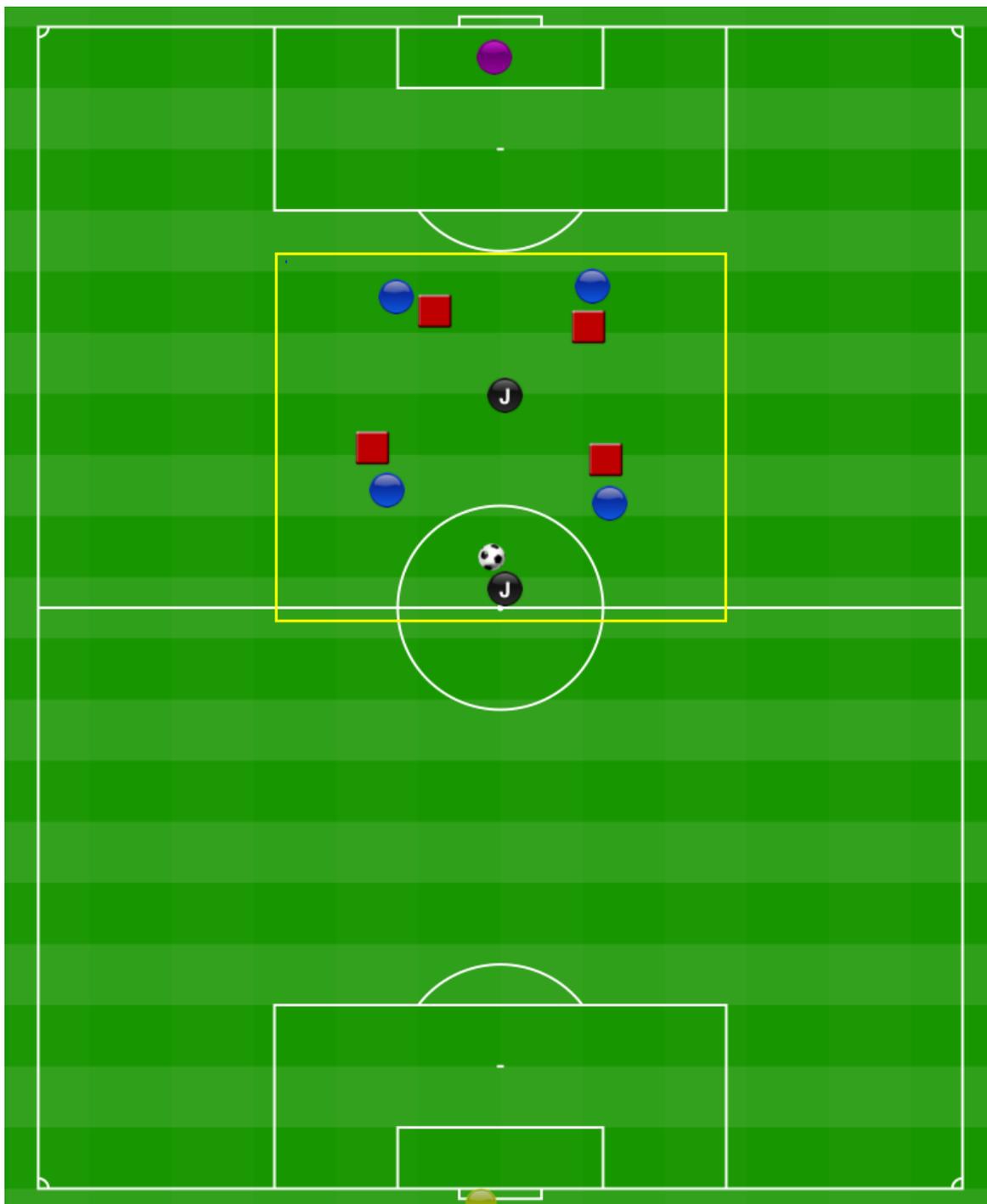
Anche in questo secondo caso comunque, lo spazio di sviluppo del possesso viene ricavato proprio nella zona di campo che interessa maggiormente in base ai ruoli e alla funzionalità legata alla partita, dando appunto la possibilità ai giocatori di riconoscere gli spazi stessi e le

situazioni di gioco.

## QUADRATO 2



**TERZO STEP:** Gioco di posizione “ specifico ” composto con un 4 c 4 + 2 jolly ampiezza e profondità che variano in base all’obiettivo fisico che intendiamo raggiungere; misure standard in metri: 35 x 25 .

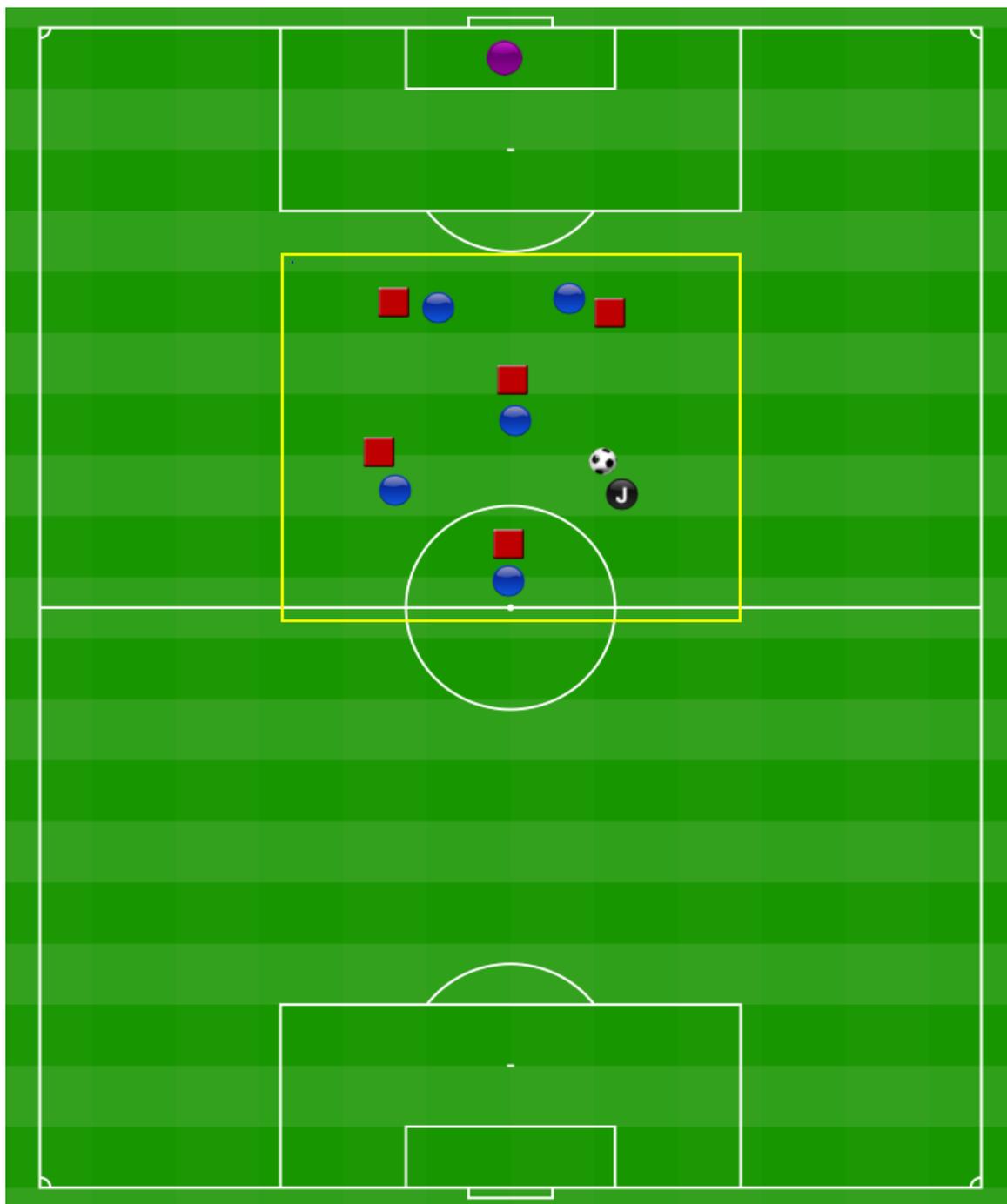


I lavori precedenti vengono convogliati in una situazione sempre più reale, che ha come obiettivo primario il possesso palla, e che contrappone tatticamente i due interni di metà campo ( delle due squadre ) e le due punte, con a fungere da jolly il  $\frac{3}{4}$  e il vertice basso di centrocampo.

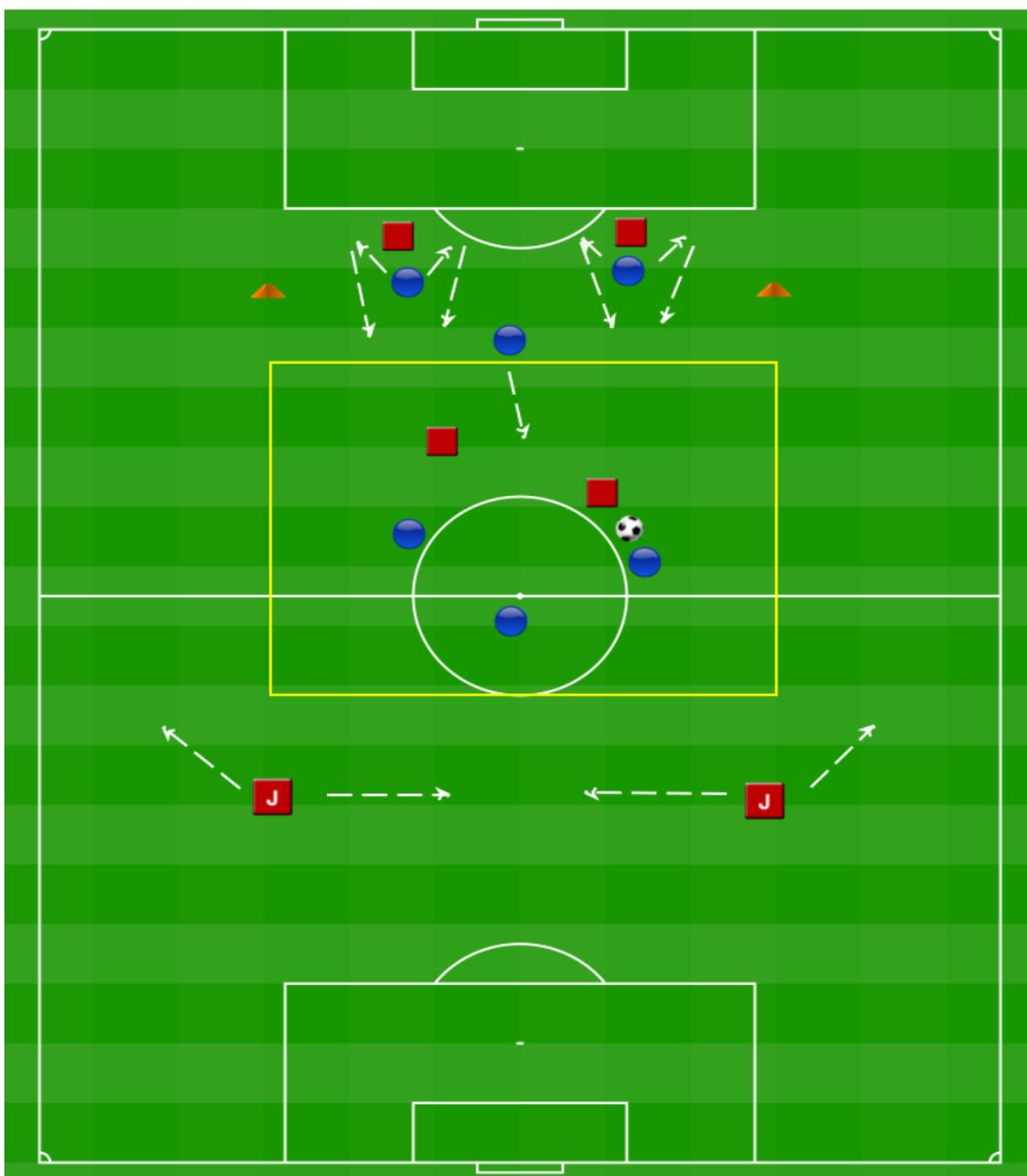
In uno spazio specifico in base all'obiettivo tecnico-fisico che vogliamo raggiungere infatti , si inizia col concedere massimo tre tocchi e obbligo palla rasoterra, dando un punto ogni 10 passaggi, e chiedendo a chi è in possesso di mantenere le posizioni di gioco ( mentre chi va alla riconquista può muoversi liberamente).

Se la palla viene conquistata, il primo passaggio deve essere indirizzato ad jolly, il quale inizialmente non può essere attaccato ( dando la possibilità ai giocatori nuovi possessori di rimettersi velocemente in posizione ed agevolare la fluidità del possesso ).

La variante più utile può essere quella di inserire un solo jolly , cambiando a metà tempo la sua posizione (es. jolly mediano, poi jolly trequarti, poi jolly mezz'ala ecc..) in base alla partita che andremo ad affrontare ed alle conseguenti esigenze tattiche.



**QUARTO STEP:** Gioco a tema; 6 c 4 con tre centrocampisti , un trequartista e due punte , contrapposti a due difensori e due centrocampisti avversari; ampiezza ridotta e profondità complessiva corrispondente all'incirca ad una metà campo o poco più ; misure standard (rettangolo) in metri: 30 x 25.

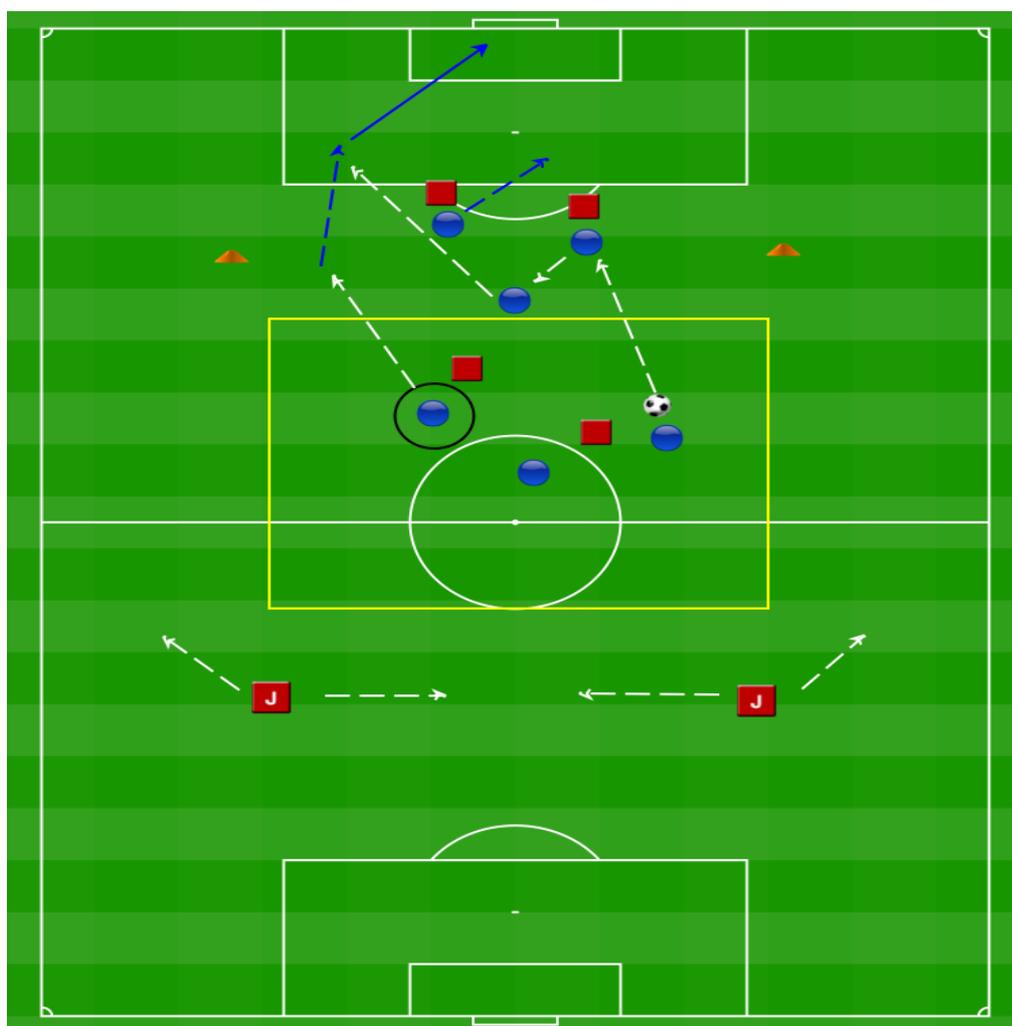


All'interno di uno spazio delimitato e posizionato in maniera più funzionale possibile alle zone ed alle distanze di partita, si dispongono i tre centrocampisti, contro due giocatori liberi di muoversi per riconquistare palla; fuori dalla linea alta che chiude il rettangolo, in un ulteriore spazio che si estende fino alla porta, si posiziona il  $\frac{3}{4}$ , il quale solo inizialmente parte all'esterno, assieme a due punte e a due difensori centrali avversari. Si inizia trasmettendo palla da zona bassa a uno dei centrocampisti, i quali con l'aiuto del  $\frac{3}{4}$  ( che ora può entrare e partecipare allo sviluppo ), devono fare possesso, evitare il pressing dei 2, e solo dopo un numero di passaggi stabilito innescare ( può farlo chiunque dei 4 in base all'andamento gioco) le punte; le punte stesse sviluppano dunque un 2 c 2 o un 3 c 2 ( vedi variante finale ), finalizzato alla conclusione in porta e che determina il passaggio da un semplice possesso palla ad una fase di attacco ( dandoci la possibilità correggere sia chi attacca sia chi difende ). L' obiettivo per chi è in possesso è mantenere palla per poi andare alla conclusione, mentre ai 2 centrocampisti in inferiorità numerica è richiesta, ( in caso di conquista del pallone ) una immediata verticalizzazione ( anche tramite lancio ), a beneficio di due giocatori che si muovono all'esterno del rettangolo in zona bassa, per dare riferimento

di contrattacco.

Se invece la palla viene recuperata dai difensori nel 2 c 2 , essi devono compiere assieme agli altri due loro compagni un numero stabilito ( molto basso ) di passaggi per fare punto , con conseguente riconquista immediata dei 6 e 6 c 5 ( 4 + portiere ) orientato al gol.

Come variante nella finalizzazione, si può stabilire che dopo il possesso palla i sei cerchino di mandare alla conclusione ( sempre in combinazione o con l'aiuto delle punte, un altro giocatore ( indicato inizialmente o a scelta ), ad esempio il trequartista o uno dei centrocampisti interni.



Per “ rafforzare ” queste progressioni ed estendere idee e concetti in modo globale all’interno delle sessioni di allenamento , un’idea utile è quella di inserire anche nella fase di riscaldamento esercizi tecnici funzionali , ovvero percorsi o circuiti analitici improntati sul passaggio, sul controllo, sulla conduzione, ma costruiti e posizionati in maniera tale da riproporre movimenti, combinazioni, smarcamenti e gesti identici o molto simili a quelli di partita; meglio ancora se tali riscaldamenti vengono realizzati proprio in zone di campo e con distanze che rispecchino le posizioni dei giocatori ed il modulo utilizzato.

Ciò contribuisce positivamente al processo di creazione e diffusione di una filosofia di gioco, poiché ogni fase della seduta , sin dall’inizio, richiama e sviluppa ( seppur nella varietà delle proposte ) i medesimi principi e concetti richiesti; inoltre utilizzare riscaldamenti che prevedano l’uso del pallone genera motivazione, divertimento e maggiore concentrazione già da subito.

Tornando invece ai discorsi precedenti, dopo aver dedicato attenzione ai reparti ed ai gruppi divisi, correggendo tutte le situazioni create di conseguenza, la squadra dovrebbe aver acquisito maggiori conoscenze finalizzate ad affrontare la gara; lavorando sempre in modo

progressivo e specifico infatti , si generano le basi per poter effettuare qualsiasi tipo di lavoro che riguardi la costruzione del gioco.

Abbiamo dunque la possibilità di unire tutti i lavori svolti , potendo sviluppare delle situazioni collettive di attacco contro difesa ( sia con obiettivo conclusione che puntando esclusivamente al mantenimento palla), oppure una serie di partite a tema che varino di settimana in settimana a seconda della gara che si va ad affrontare; o ancora partite con squadre contrapposte ( anche in questo caso variando le disposizioni per dare maggior conoscenze possibili alla squadra ), o sviluppi di gioco dal portiere, o possessi palla che coinvolgano anche 22 giocatori.

Il tutto però non perdendo mai di vista l'idea di gioco da inculcare, ma anzi stimolandola e richiamandola mediante la ripetizione costante di situazioni pratiche che mettano ogni atleta nella condizione di adattarsi, di capire la convenienza del metodo e di trovare da solo le giuste soluzioni (così come poi avviene in partita).

## **CAPITOLO 4: L' idea di un Leader vincente.**

### **4.1 “ Pillole ” della filosofia di Mister Carlo Ancellotti.**

Carlo Ancelotti è di diritto uno degli allenatori più vincenti e più apprezzati nel panorama del calcio mondiale moderno , capace ( come nessun altro ) di vincere il campionato nelle cinque realtà calcistiche più rilevanti d'Europa, di vincere numerosi altri trofei , ma anche e soprattutto capace di essere “amato” e stimato dalla gran parte degli addetti ai lavori. Cresciuto in una famiglia umile di agricoltori, e autore di una carriera da calciatore non lunghissima ma decorata da innumerevoli successi ( raggiunti con la maglia del Milan ) , ciò che a parer mio più colpisce , dell'uomo e dell'allenatore , è la sua profonda coerenza ed identità professionale.

Avendo modo di leggere con attenzione uno dei libri a lui dedicato, intitolato “ Il leader calmo ” , ho innanzitutto potuto apprezzare come tanti giocatori da lui allenati, tra l'altro anch'essi contraddistinti da personalità forti e dominanti, sottolineino tutti alcune sue precise caratteristiche , oltre che parlarne sempre con parole che si addicono ad un vero leader umano e calcistico :

CRISTIANO RONALDO: \* “.. è molto umile, cosa tutt’altro che normale nel mondo del calcio. Tratta tutti come suoi pari. Non snobba qualcuno solo perché non è al suo livello , lui ascolta sempre....

...Questa sua capacità di riacquistare la calma tanto rapidamente è incredibile.

Sa come parlare alle persone e come trattarle nei momenti difficili.

Era così con noi, ma anche con lo staff , cosa che rendeva l’ambiente fantastico. Uno dei motivi per cui il clima era così buono era che lui proteggeva lo spogliatoio dal presidente e da qualunque cosa potesse disturbare l’equilibrio della famiglia, è anche molto intelligente , ad esempio nel modo in cui ascolta i giocatori, li capisce, sa come tirare fuori il meglio da una squadra, per vincere partite e trofei. Lui ha i suoi piani , una strategia.

Carlo i giocatori li ascolta, ma fa sempre ciò che ritiene giusto per creare meno problemi al gruppo....

....Si comporta allo stesso modo con tutti, a fine giornata, è un bene per la squadra che ognuno sia stato utilizzato al meglio delle sue possibilità.

Lui fa crescere ulteriormente anche i top players, spronandoli di continuo a lavorare per lui. Mi dava sempre sicurezza, e la cosa più importante era

sentire che si prendeva cura di me....

.... La bravura di un allenatore si vede sul campo durante la settimana, e Carlo secondo me è uno dei migliori sulla piazza. Ha una specie di sesto senso per capire quando i giocatori sono stanchi o annoiati , o vogliono lavorare di più o di meno. Carlo sa quando c'è da scherzare e quando c'è da lavorare ed essere seri. Trova sempre il giusto equilibrio grazie al suo sapere, alla sua esperienza. E' un coach intelligente, attento, vuole sempre il meglio per te.”

ZLATAN IBRAHIMOVIC: \* “ ....E' di fatto un allenatore eccezionale, ma per me quello che conta è l'uomo che c'è dietro. Nessun giocatore ce l'aveva mai con lui, neppure quando finiva in panchina , perché lui non è solo un coach, è un amico. Tratta tutti allo stesso modo. Uno pensa che lo faccia solo con te perché lo fa in maniera incredibilmente personale , invece è così con chiunque....

....Tuttavia, quando c'è da essere professionali, e le cose non vanno come vuole lui, allora si che si arrabbia. Insomma, quando si arrabbia si arrabbia sul serio, ma solo lontano dai riflettori, solo nello spogliatoio.

Per lui la cosa più importante è il rispetto: Carlo ti rispetta, e da te pretende altrettanto. Carlo è una persona vera, completa, è un allenatore. Se avevo un problema a casa potevo parlargliene ; se mi serviva un consiglio, chiedevo a lui : di qualsiasi cosa si trattasse, potevo appoggiarmi a lui. E non solo io, lui non fa differenze....

....Carlo sapeva gestire le brutte situazioni. Era la sua esperienza a suggerirgli cosa fare , gli echi dei caos non arrivavano mai alla squadra. Carlo non era mai d'accordo con i proprietari quando criticavano i giocatori, ci difendeva sempre dicendo che avevamo fatto tutto quello che lui aveva chiesto. Ci proteggeva in vari modi....

....Era sempre preparatissimo sugli avversari , conosceva i loro punti deboli e le loro qualità , e quindi sapeva come dovevamo giocare...

....Carlo non ha paura di parlare ai singoli di fronte al gruppo. In diverse situazioni mi rimproverò davanti a tutti. Lo faceva apposta chiaro, criticava il pilastro della squadra per dimostrare che nessuno è così fondamentale da essere al di sopra delle critiche. E il grande giocatore le deve accettare, è così che dimostra di esserlo davvero....

....Carlo è un leader naturale. Il suo stile non è ostentato, è calmo.

Non finge, non è mai falso. Lui è sempre fedele a se stesso. Con nessun altro allenatore ho avuto lo stesso rapporto.

JOHN TERRY: \* “...Carlo ti tratta sempre e comunque come un essere umano, a prescindere dal fatto che tu vinca, perda o pareggi, ma rimasi ancora più impressionato dai suoi allenamenti, dalla sua capacità di capire i calciatori...

Sai che le sue sessioni sono eccellenti, ma a renderlo unico è il tocco personale, quando ti chiede della tua famiglia , di faccende esterne al campo.

Invece di essere distaccato, con lui prevale sempre la mentalità di gruppo. Poteva scendere dal pullman dopo una sconfitta e dire - Tutto si sistemerà, tanto rigiochiamo tra tre giorni , e vinceremo state tranquilli - ecco cosa intendevo prima con “ tocco personale ”....

...Ci faceva sentire dei giganti pure davanti alla stampa , al momento giusto.

Ci teneva uniti come non succedeva da tempo , e mantenere sempre contenti venticinque giocatori non è per niente facile....

...La sessione deve essere gestita bene , bisogna esserci , farsi sentire , e Carlo ci riusciva; era sempre in campo, in ogni seduta, sempre presente....

...Quando arrivò, Carlo fu intelligente. Capì che venivamo da un periodo di successi, sotto Mourinho, e la maggior parte dei giocatori era la stessa. Ecco, lui non fece come quelli che dicono : - Bene , io lavoro così , ed è l'unico modo possibile , prendere o lasciare - No , parlò con i veterani , sia in gruppi che individualmente , e annunciò : - Sentite , io ho le mie idee , com'è normale che sia , ma voi qui negli ultimi anni avete fatto grandi cose , quindi dovete darmi qualche consiglio da insider , dirmi secondo voi cosa ha funzionato e perché avete vinto così tanto. E poi ditemi che cosa volete, cosa vi piace -....

...Ma aveva le sue idee , su questo non c'è dubbio. Ad esempio, portò al Chelsea l'attenzione alla tattica. Io gli feci presente che da noi in Inghilterra non aveva mai funzionato, e lui ne tenne conto.

Si arrivò a un compromesso, facevamo un po' di tattica alla vigilia del match , parlavamo del modulo e poi , a seconda della partita , ci comunicava l'undici titolare o il giorno stesso o il giorno prima della partita....

...Il punto però è che Carlo ascoltava sul serio , se sai che uno ti ascolta , hai meno paura di dire quello che pensi....

...Fu costretto a cambiare delle cose , rispetto al suo metodo.

In Italia la parte atletica e quella tattica erano separate in maniera netta , mentre da noi sono integrate , e questa per lui fu una novità....

....Una delle sue ossessioni, che per me e per gli altri difensori fu una manna dal cielo, erano i lavori con il reparto arretrato, i cinque dietro: esercitazioni sui movimenti e sulla disposizione in campo , sulle distanze, questo genere di cose. Erano sessioni intense, brevi ma toste, un' ulteriore dimostrazione di quanto conoscesse bene i giocatori. I calciatori si annoiano in fretta e vogliono giocare le partitelle cinque contro cinque, vogliono il pallone....

....Sapeva quando era il momento di accendersi e diventare seri , e allo stesso tempo era felice se durante la settimana il clima era un po' più rilassato.

Non accettava sconfitte, nemmeno in allenamento , era una vera fissazione.

Ripeto, sapeva esattamente come tirare fuori il meglio da ognuno di noi e come tenerci concentrati. L'odio per le sconfitte e l'ossessione della vittoria sono tratti che accomunano tutti i grandi tecnici, l'idea di perdere

è inaccettabile. Ma questa mentalità te la da l'allenatore , che contagia ed esalta tutti. Carlo ripeteva sempre che questa mentalità, l'atteggiamento , non influisce solo sulla squadra titolare , ma anche sulle riserve , che capiranno che all'interno del gruppo non sono ammesse sconfitte....

...Carlo si prende cura di te in maniera sincera , investe il suo tempo per farlo.

E' per questo che è uno dei migliori. Il migliore in assoluto, secondo me..."

*\* Dal libro " Il leader calmo " , di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford , Edizione Rizzoli - Ottobre 2016 .*

Ciò che si evidenzia è senza dubbio la figura di un professionista equilibrato, deciso, consapevole delle proprie qualità ma anche pronto ad interpretare e leggere persone e situazioni; un allenatore dunque che ha una propria identità personale e lavorativa e che ogni giorno la trasmette " influenzando " coloro che lo circondano , ma anche sapendosi adattare con la giusta dose di furbizia ed intelligenza.

Spiccano inoltre le profonde competenze di campo ( riconosciute da calciatori molto esperti e certamente favorite dalla personale esperienza ), che unite alla capacità comunicativa rendono massimali l'attenzione e la

fiducia , creando tra i giocatori ed il mister non una barriera invalicabile bensì un ponte collaborativo e di alleanza.

Carlo Ancelotti incarna in pratica una guida caratteriale e tattica, ed è al contempo un punto di riferimento umano molto forte , si impegna a curare in maniera maniacale le relazioni che vive , senza però mai dimenticare di proteggere sia il gruppo che le peculiarità di ogni individuo.

Egli stesso in molti racconti si esprime a riguardo dell'importanza attribuita alla cultura e alla filosofia , intese come forme di identità fondamentali in primis nella vita , e poi anche nel calcio :

\*\* “...Il mio periodo al Milan mi aveva insegnato quanto fosse importante per i ragazzi mangiare insieme, perché diventassero un gruppo. E' così che mi piace intendere la cultura del club , e sono convinto che questo tipo di clima sia indispensabile per vincere. Dal tecnico al magazziniere, ognuno ha bisogno di sentirsi parte di questa famiglia e di lavorare verso obiettivi condivisi. La chiave del successo, per ogni organizzazione , è allinearsi tutti nella stessa direzione....

...E' importante che l'allenatore calzi con il club dal punto di vista culturale, il suo lavoro è essere un esempio vivente di questa cultura, ne

deve mantenere alti gli standard e fare in modo che vengano rispettati all'interno di tutta l'organizzazione....

...Ovunque io vada, resto sempre me stesso. La mia personalità e il mio stile non cambiano, e in fondo è per questo che mi ingaggiano , per quello che sono. Quando arrivo in un nuovo club ci vuole un pò per creare l'atmosfera che desidero , creare la famiglia. Perciò a volte il primo obiettivo è diffondere questo spirito, se non esiste già...

....La consapevolezza della specificità di un determinato ambiente è uno strumento essenziale nel bagaglio di ogni leader.

Come ho già raccontato, il primo giorno in un nuovo club i giocatori e lo staff mi mostrano rispetto in virtù del mio curriculum. Dopo però iniziano a guardarmi, ad osservarmi di continuo : - Cosa stai facendo ? Quanto sei alla mano? Sei uno serio, professionale? - Se cominciano ad avere dubbi sul fatto che tu possa accrescere il loro valore, non conterà più per chi hai giocato e chi hai allenato prima. Stessa cosa al contrario: se si convincono che potrai aiutarli a migliorare, il passato verrà dimenticato presto comunque.

Insomma, tutto sta in ciò che potrai fare per loro , perché le persone di talento sono estremamente egoiste.

Vogliono che le loro doti vengano nutrite , e se non sei capace di farlo in pratica sei inutile....

...Prendere decisioni è parte inevitabile dell'essere leader , in qualunque settore. In ambito calcistico, per compiere progressi bisogna fare delle scelte ogni giorno sul tipo di allenamento , sui giocatori , su chi tenere in squadra e chi no , sugli avversari. Sono convinto che in ogni lavoro i risultati, la famosa “ concretizzazione dei fatti ”, dipendano dalla rapidità e dall'efficacia con cui si prendono le decisioni.

A differenza dei giocatori, io non decido in una frazione di secondo , sebbene nemmeno io possa indugiare troppo durante un match. Le mie scelte, in generale , sono più di natura strategica , tattica e operativa.

A proposito di strategia, il mio obiettivo è giocare un buon calcio , laddove con “ buon calcio ” non intendo un particolare stile di gioco , ma la capacità di essere efficienti sia nella fase offensiva che in quella difensiva. Di capire come funzionano le cose quando il pallone l'abbiamo noi e quando ce l'hanno gli altri. Dal punto di vista tattico, bisogna usare la squadra a disposizione in modo che tutte le rotelle dell'ingranaggio , i giocatori e lo staff , siano efficienti per quel buon calcio appena descritto. Il mio compito consiste nel creare un sistema di gioco che sfrutti le caratteristiche dei

calciatori in modo che al suo interno essi si trovino più a loro agio possibile. Ma, come ho ripetuto più volte, la priorità va data ai giocatori, non al modulo....

...Le decisioni operative sono le scelte da fare giorno per giorno.

Le più importanti , per me , sono ancora una volta quelle che riguardano i calciatori , perché è grazie a loro che costruisci il tuo sistema. Se decido di escludere qualcuno, la questione va affrontata nella maniera appropriata.

Idem se decido di ridurre i carichi di lavoro in allenamento dopo una serie di partite toste ravvicinate. In generale, nel prendere decisioni quotidiane, arriva un momento in cui devi avere ben chiaro su cosa puoi cedere e adattarti un p e su cosa invece devi restare inflessibile.

Devi scegliere, in base alla tua personalità, su che cosa puoi negoziare....

...Nel prendere decisioni mi considero un pragmatico , uno che accetta di adattarsi alle strategie , alle politiche e perfino ai capricci dei piani alti.

Spero di averlo fatto restando sempre fedele ai miei ideali.

Gestire idee conflittuali e gli ego dei calciatori di talento è una delle principali qualità di un leader calmo. E qui si torna alla mia filosofia, ovvero concentrarsi soltanto sulle cose su cui puoi avere influenza , alle altre nemmeno ci penso. Per me tutte le decisioni sulla squadra sono

legate a doppio filo al mantenimento del rapporto con i giocatori, ovvero il fondamento della leadership calma....

...La rabbia è una reazione naturale quando le cose non vanno come uno avrebbe desiderato o quando i giocatori non si comportano o non rendono come vorremmo. Un leader, tuttavia, deve stare attento nel mostrarla.

Per alcuni può essere uno strumento utile, per molti può denotare una perdita di controllo e di professionalità che risulterà sempre

controproducente. Io non sono uno che perde le staffe facilmente.

Mantenere la calma mi aiuta a capire e analizzare meglio una situazione.

La rabbia è un istinto che bisogna cercare di controllare con l'intelligenza, solo così può avere una qualche utilità. A me piace sfruttarla come strumento motivazionale.

Nonostante la mia natura, infatti, a volte mi arrabbio pure io; ad ogni modo, l'unica cosa che mi fa davvero uscire di testa è vedere la mia squadra senza l'atteggiamento giusto. Non a performance, l'atteggiamento.

Il risultato è una di quelle variabili che non sempre puoi controllare, ma

l'approccio sì, ed è per questo che mi arrabbio. Può capitare di avere

l'atteggiamento sbagliato e vincere comunque (come anche di perdere con

quello buono), ma quel che è certo e che vincerai di più se scendi sempre in campo con l'approccio giusto....

...L'ascolto è spesso una skill troppo trascurata.

Ascoltare cosa hanno da dire gli altri - lo staff, i giocatori , il direttore generale e anche i non addetti ai lavori - e assorbirlo , comportarsi di conseguenza o aprire una discussione su alcuni temi secondo me sono pratiche fondamentali per un leader. Prima di alcuni match mi venivano delle idee su come giocare, ma ne parlavo sempre con i ragazzi per sapere cosa ne pensavano. Se eravamo tutti d'accordo, nessun problema, via libera , ma se qualcuno la vedeva diversamente dovevo pensarci , gestire la faccenda.

Potevo cambiare opinione, adattare la mia idea o provare a rispiegarla in maniera più chiara , enfatizzandone i vantaggi. Alla fine lavoriamo tutti per lo stesso obiettivo.

Io non ho problemi a investire il tempo nelle spiegazioni, se ci sono visioni diverse devo convincere il prossimo che la mia è la migliore. O lui può convincere me, ovvio , è questo il potere dell'ascolto. Mi piace pensare di essere bravo nel capire di cosa hanno bisogno i giocatori....

...La chiave di tutto , sul campo , è l'identità della squadra , laddove per identità intendo lo stile di gioco. Ti blindi in difesa? Quanto è importante per te il possesso palla? E cosa ci fai con la palla? Sono questi i fattori determinanti per l'identità di un team. Non la mia, quella della squadra , che dipende dalle richieste del club , dalle caratteristiche dei giocatori , dalla storia e dalla tradizione della società. Il Real Madrid, per esempio , ha un'identità molto chiara, radicata nel suo illustre passato.

A loro piace giocare un calcio offensivo, i tifosi se lo aspettano, e il presidente deve rispettare questa aspettativa. Arrivando in un nuovo club vorresti introdurre cambiamenti e rimotivare i giocatori, mostrate loro la tua personalità e le tue idee, ma non bisogna stravolgere l'identità.

L'identità deve plasmarla l'allenatore, che però a sua volta non può ignorare il club, il cui brand, come già detto, è fondamentale. Ogni tecnico ha le sue preferenze, e ogni club arruolandolo deve accettare che le porterà nella squadra.

Se ingaggi Guardiola o Wenger, stai comprando un determinato approccio , la convinzione che sia il gioco - in particolare il possesso palla - a orientare i risultati. Se prendi Ferguson o Mourinho, stai acquistando un approccio

differente : lo scopo è vincere , e darà questo a determinare lo stile della squadra. Certo, tutti i club vorrebbero avere una cultura vincente.

Molti, pur essendo fieri della loro identità , sono disposti a sacrificarla in nome dei risultati. Nonostante l'identità generale della squadra sia importantissima, forse il discorso è più chiaro se la intendiamo come strategia , insomma se parliamo di tattica : come giocare in determinate partite o in determinati periodi della stagione , come cambiar modulo o formazione contro determinati avversari...anche questi sono fattori cruciali per il successo. Quando la gente parla di calcio tende a vedere il gioco “ offensivo ” sempre in maniera positiva , e a bollare quello “ difensivo ” in maniera negativa. Bè, non è così. Se una squadra gioca bene in difesa e meno bene in attacco , o il contrario , significa che ha un cattivo allenatore.

Bisogna essere forti in entrambi i reparti. Il calcio offensivo ha più a che fare con le qualità creative dei giocatori , quello difensivo è diverso.

Tutti possono imparare a difendere bene. Se non lo fanno, vuol dire che l'allenatore glielo permette o che i giocatori non si applicano.

Una buona difesa, nel calcio moderno , è soprattutto questione di organizzazione e di posizioni , non di tackle e contrasti , non più.

Si tratta di concentrazione. Certo, bisogna avere una condizione fisica buona , correre e sacrificarsi. Cose che ai giocatori, senza palla, di solito non piace fare. Ed è qui che i moduli diventano importanti....

...Quando sento un allenatore lamentarsi che la sua squadra ha sofferto l'inferiorità numerica a centrocampo , mi verrebbe da rispondergli :

- Basta con queste storie, tu avevi undici uomini in campo, e loro pure..

..se finisci in inferiorità da qualche parte vuol dire che loro saranno in inferiorità in un' altra ed è lì che bisogna giocare. - Nel calcio, come in ogni cosa , l'importante è non fermarsi mai. Non bisogna credere che la tattica escogitata oggi e che ti ha portato grandi successi in passato continuerà a essere efficace domani. I tuoi avversari non resteranno certo con le mani in mano....

....Per quanto riguarda i dati statistici , tutti abbiamo bisogno di migliorare nell' uso degli stessi , perché altrimenti gli altri lo faranno prima di noi.

E' ugualmente importante però, attribuire loro il giusto peso. I dati sono uno strumento, non devono trasformarsi in un'ossessione.

A ogni modo, per me il dato più importante rimane guardare la partita, lo strumento analitico migliore restano i miei occhi. Io ho le competenze e

l'esperienza che mi derivano dall'aver guardato migliaia di match , e le informazioni che ricevo dal mio staff devono completare tali capacità. Il mio lavoro è acquisire tutte le informazioni, metterle in ordine e decidere quali sono rilevanti. Anche i miei collaboratori devono guardare la partita e poi comunicarmi la loro analisi intuitiva: faccio domande sugli avversari , sui loro movimenti e sulla loro organizzazione di squadra , sul recupero palla , sulla velocità di contropiede , sulle giocate da fermo , tutto. Sui dati e sul loro giusto utilizzo dobbiamo lavorare di più , e servono professionisti. I giocatori devono capire che è un supporto, non una forma di critica. Ad esempio, la neuroscienza sta studiando modi per migliorare l'identificazione dei soggetti talentuosi... ecco , questo per noi potrebbe essere un ulteriore aiuto....

...L'aspetto psicologico è uno dei meno sfruttati nel calcio. Ai media spesso piace parlare di “ giochi mentali ” e “ guerre psicologiche ” che gli allenatori userebbero per influenzare giocatori e arbitri, ma sono cose che a me non interessano.

Io sono nato per tenermi fuori da questo genere di strategie e sono orgoglioso di comportarmi in maniera rispettosa nei confronti dei miei giocatori, del club e di me stesso. Non è nel mio stile parlare male degli

avversari o degli arbitri per esercitare pressioni su di loro. Io combatto solo sul campo. Tuttavia una cosa che mi interessa è usare la psicologia per il bene dei miei giocatori e della squadra. A mio avviso lavorare sulla mente è estremamente interessante e utile, il motivo per cui questo aspetto non viene sfruttato a pieno è che i giocatori oppongono resistenza. In quanto allenatore , hai grane psicologiche da affrontare ogni giorno. Tenere i ragazzi contenti e motivati, bè, questa è psicologia. Al Real, ad esempio , un giorno Marcelo venne da me e mi disse che voleva giocare tutte le partite. Altrimenti sarebbe andato dal presidente e avrebbe chiesto di essere ceduto. - Ascolta, non è il momento , il mercato è chiuso - risposi io , - quindi dovrai comunque restare qui fino al termine della stagione. Se uno non va in campo, può essere per due ragioni. La prima è perché gioca male , la seconda è per tenerlo a riposo. Nel tuo caso è la seconda, non voglio sfiancarti , ti voglio fresco per il prossimo match. Perché sei troppo importante per farti andare in campo stanco.. quindi riposati -.

Questo è un esempio di come, se vuoi che i tuoi giocatori restino motivati , devi comunicare con loro nel modo giusto. Marcelo non aveva motivo di allarmarsi , e senza una comunicazione chiara avrebbe potuto pensare che la società non fosse contenta di lui....

...Le persone esterne al mio mondo spesso si meravigliano di come riesca a gestire la “ follia ” che è diventato il calcio di oggi. La gente dice che la follia è dovuta ai tifosi, ma io sui tifosi non ho alcun controllo. Nel mio lavoro i fronti che non posso controllare sono tre: il presidente , i tifosi e i media. E come ho già messo in chiaro, ho imparato a non preoccuparmene troppo.

Mi concentro su ciò che posso gestire, cioè il mio rapporto con i giocatori. A ogni modo, nonostante tutto , io amo il mio lavoro. Rispetto le persone con cui ho a che fare e apprezzo i loro compiti ”.

*\*\* Dal libro “ Il leader calmo ” , di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford ,  
Edizione Rizzoli - Ottobre 2016 .*

Un altro aspetto della biografia che mi ha particolarmente colpito e che profondamente condivido (tanto da averlo citato nei precedenti paragrafi), è la relazione che Ancelotti concepisce ed instaura con lo staff , da lui considerato non soltanto come un mezzo di lavoro , bensì come una seconda famiglia ; la famiglia dei collaboratori va a suo parere costruita e protetta, ma non necessariamente deve rimanere fissa , poiché in un calcio sempre più tecnologico e competente diventa meno remota la possibilità

di conoscere nuovi professionisti, da cui apprendere e a cui “ legarsi ” lavorativamente.

Ampie sono anche le mansioni che il “ Leader Calmo ” delega, dando dimostrazione di quanto ritenga utili ed imprescindibili i suoi “aiutanti ” , e sostenendo sempre che a prescindere dalle gerarchie ( per quanto giuste ), qualsiasi membro del team può contribuire positivamente con il proprio lavoro o con le proprie idee al bene comune della squadra ; se infatti gli obiettivi sono condivisi ed è chiara l’ identità di lavoro , cresce la consapevolezza , e cresce in ognuno la volontà di mettersi a disposizione della causa prima che del proprio interesse singolo.

Di seguito alcuni interessanti estratti sull’argomento, tutt’altro che scontato ( basti pensare a quanti allenatori sono costretti a lavorare da soli o in carenza di collaboratori a causa di scelte errate o di problematiche economico / organizzative ) :

\*\*\* “ ...Un non addetto ai lavori crede di avere ben chiaro come un allenatore debba gestire i giocatori , e anche i rapporti con i piani alti , ovvero le aspettative del proprietario o del presidente. Forse però non si

rende conto della relazione più importante: quella tra l'allenatore e il suo staff.

E' qui che entra in gioco il secondo aspetto della famiglia, quella composta da me e i miei assistenti di fiducia. Il team di supporto dovrebbe essere sempre lì per ascoltare , condividere idee , aiutarti ; soprattutto la fiducia dovrebbe essere implicita. La primissima cosa, tuttavia, è la fedeltà. Quella non è negoziabile. Con il passare del tempo e lavorando con più persone questa famiglia cresce, e ti ritrovi con una rete di supporto in vari angoli del mondo , gente su cui potrai sempre contare. All'inizio , quando allenavo in Italia , avevo la mia famiglia calcistica lì , ovvero uomini corretti e affidabili con cui lavoravo da tempo , e avrei voluto portarli con me di club in club.

Molti allenatori lo fanno quando arrivano in una nuova società: sostituiscono tutto lo staff con i propri collaboratori. Il Chelsea però, cambiò il mio atteggiamento su questo aspetto e mi fece capire che è possibile plasmare nuovi rapporti di lealtà e nuovi modi di lavorare.

Durante i miei colloqui con Roman Abramovic e Mike Ford dissi che avrei voluto portare con me i miei uomini, ma Abramovic replicò: - Guardi, noi abbiamo uno staff ed un'organizzazione eccellenti. Gente capace. Facciamo

così, intanto venga e veda se le piace , poi se non è contento cambia - Io accettai, risposi che avrei fatto un mese di prova. Così il Chelsea fu la prima squadra in cui non portai con me alcun collaboratore, tranne uno.

La mia esperienza a Londra mi ha insegnato che spesso non si ha davvero bisogno di quello che uno credeva di volere. Lavorare con collaboratori che sono già parte del business in cui ti stai imbarcando può avere enormi vantaggi. Quanto a me, ero convinto che non avere intorno le mie persone di fiducia potesse essere un problema , invece ne trovai di nuove.

Il problema, con la fedeltà, è che rischia di durare anche quando potrebbe rivelarsi controproducente.

Portare con sé assistenti rodati e affidabili ha senso, ma probabilmente questi stessi assistenti erano al tuo fianco anche al momento del tuo ultimo esonero. A volte i legami si allentano a causa di fattori esterni. In compenso, si impara che se ne possono trovare di nuovi , altrettanto fedeli, insomma che la famiglia può essere allargata...

...Quando arrivi in un nuovo club di un nuovo paese è importante avere nello staff persone che abbiano un legame culturale con entrambi.

Ambientarsi in fretta e adattarsi alla cultura e alla società, nonché conoscere i giocatori sotto tutti i punti di vista, è fondamentale : questi “

ponti culturali ”, appunto , ti danno una mano. Quando arrivai al PSG trovai Claude Makelele. Claude divenne il mio ponte culturale , soprattutto con i francesi. Fu davvero un supporto chiave in mezzo a tanti ragazzi così diversi tra loro.

Quanto allo staff, a Parigi mi diedero carta bianca. Chiamai il preparatore atletico con cui avevo lavorato al Milan e portai con me anche Paul Clement e Nick Broad ( Chelsea ). Secondo me lo staff è importante quanto i giocatori, e infatti io i miei collaboratori li tratto allo stesso modo. Certo, con gli assistenti il rapporto è ancora più stretto, e quindi più facile.

Soprattutto perché non li devi scegliere alla vigilia di un match, loro sono sempre in campo. Per quanto riguarda i singoli membri, a me interessa il loro carattere, esattamente come accade con i giocatori o con qualunque altra persona con cui lavoro.

A parità di qualifiche, quello che conta di più , a mio avviso , è la fiducia. Devo potermi sentire a mio agio per delegare mansioni, in modo che tutti si sentano responsabilizzati e più coinvolti. Voglio che abbiano la libertà di parlare ai giocatori e, anzi, a volte li uso come intermediari per le comunicazioni.. in base alle mie indicazioni, ovvio.

Ogni giorno io e il mio staff, insieme , prepariamo le sedute di allenamento. Parliamo, organizziamo , partoriamo idee. Discutere con il preparatore atletico, il medico o i miei vice può sempre sortire effetti sulle mie proposte originali. Mettiamo, ad esempio , che io e il vice abbiamo deciso di svolgere una seduta tosta , ma poi il preparatore dice che stiamo lavorando troppo o troppo poco e che dobbiamo cambiare qualcosa. Allora si apre una discussione e, insieme , arriviamo alla giusta soluzione. Ascoltare, imparare, essere flessibili : sono tutti aspetti fondamentali quando si tratta di integrarsi davvero nella cultura di un club. Una cultura che si evolve è indispensabile per arrivare al successo....

...Come ho già detto , io discuto spesso con gli uomini del mio staff , li ascolto e tengo conto delle loro opinioni. Le buone idee possono arrivare da chiunque e bisognerebbe sentire l'opinione di tutti. In primis dei giocatori....

...La cosa più importante per me in una società che non conosco è familiarizzare con le caratteristiche individuali dei giocatori e dello staff e confrontarmi con più gente possibile riguardo la personalità di questi ultimi.

Una cosa importante da subito è farsi un'idea dello staff di supporto e vedere se la struttura è completa o c'è bisogno di rimpinguarla con qualcuno dei miei....

....Se qualche giocatore manca di rispetto a me , io posso rispondere e gestirlo , ma se uno pensa di poter mancare di rispetto a un membro del mio staff perché non è lui il capo... no , inammissibile. Devo difendere lo status dei miei collaboratori. Sono gli atteggiamenti negativi a danneggiare il carattere della squadra , chi siamo in quanto squadra. I giocatori sanno benissimo che l'ultima decisione spetta sempre a me , ma devono rispettare il mio team.

Devono sapere che attaccare un mio assistente equivale ad attaccare me, altrimenti viene meno la fiducia.

*\*\*\* Dal libro " Il leader calmo ", di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Fo , Edizione Rizzoli - Ottobre 20.*

La carriera di Mister Ancelotti " parla " di straordinarie imprese, di numerose vittorie ( ben 19 trofei compresi i campionati conquistati ) , di grandi esperienze europee ed internazionali , di riconoscimenti individuali di prestigio ( 4 volte premiato come miglior allenatore della nazione e dal

2014 inserito nella Hall of Fame del calcio italiano ) , di grande multiculturalità ; eppure tutto questo non rende giustizia al vissuto quotidiano di un allenatore elogiato ma anche molto criticato , spesso per una identica motivazione , ovvero il rapporto instaurato ed il carattere espresso nei confronti dei vertici societari e dei calciatori.

Molti infatti ( addetti ai lavori e non ) , si riferiscono ad Ancelotti “ bollandolo ” come troppo calmo e troppo remissivo , come un bravo allenatore che però non sa mostrare il polso rigido; a mio parere invece, il saper gestire con serenità , il saper ascoltare , il sapersi imporre con pacatezza , e soprattutto il saper comprendere la persona che si ha di fronte ( cioè se è più utile essere accondiscendente o rispondere a tono ) , con l’esperienza possono rivelarsi grandi qualità.

Ad esempio in tema di relazione con i “ capi ” ( come detto punto cardine anche dell’ identità ), lo stesso Ancelotti scrive molto , e stimola riflessioni molto interessanti ed esemplari :

\*\*\*\* “...Io sono convinto che la distinzione tra boss - che per me è il presidente - e quello che io chiamo direttore generale , abbia un certo peso. Io credo che il mio lavoro consista nello svolgere tutto con calma , carisma e pragmatismo. Il managing up, ovvero i rapporti che un leader

intrattiene con i superiori , è un' implicazione di ogni tipo d business.

Spesso mi hanno chiesto come me la sono cavata con Silvio Berlusconi al Milan, Roman Abramovic al Chelsea, Florentino Perez al Real Madrid o Naser Al Khelaifi al Paris Saint Germain. Sarò chiaro: per me non è così importante. Io con il presidente di turno ci sto poco, passo più tempo con il direttore generale , ed è lui poi a relazionarsi con il presidente. In sostanza, io e il DG facciamo lo stesso lavoro, ma a livelli diversi. Lui cerca di proteggere me dalle “ grane presidenziali ” ed io cerco di proteggere i giocatori da tutto ciò che sta sopra di loro e che potrebbe distrarli. Non posso controllare la volontà del presidente, posso solo sperare di influenzarlo, e l'unico modo per farlo è vincere. Perché se lui è felice, lo sono anch'io; e se lui non lo è, io perderò il posto e non potrò più proteggere i giocatori. Con Berlusconi imparai molto in fretta che il mio lavoro era farlo contento. La tradizione al Milan, è giocare un bel calcio, così allestii una squadra per far divertire Berlusconi. Una squadra improntata all'attacco con tanti giocatori offensivi in campo. Imparai che nessun modulo è più importante del presidente del club. Tutti pensano che Berlusconi abbia esercitato pressione su di me, ma non è vero....

....In fin dei conti, far contento il presidente è il mio compito in ogni club.

Come faccio? Come ho già detto, non sono io ad andare da lui , ma devo essere pronto a rispondere a qualunque domanda quando lui viene da me....

...Al Chelsea successe quello che in seguito sarebbe accaduto anche al Real: cambiammo il modo di giocare perché il proprietario voleva una cosa diversa.

Una delle prime volte in cui incontrai Abramovic lui mi disse - Senta , io voglio un allenatore che dia alla mia squadra un' identità , perché quando guardo il Chelsea non la vedo - . Così cambiammo, aumentammo il possesso....

...Contro l' Inter di Mourinho perdemmo anche in casa, e per la prima volta la stampa inglese mi attaccò pubblicamente. La luna di miele era bella che finita, era evidente. Il giorno dopo Abramovic convocò tutta la squadra, stavolta pretendendo risposte da tutti. Fu un altro episodio che mi insegnò a trattare con un tipo di presidente diverso da quelli che avevo conosciuto fino ad allora; anche in questo caso preferii evitare il muro contro muro , rispondere all' aggressività con l' aggressività non è nel mio stile. Sulle difficoltà mi piace riflettere, affrontare i problemi con freddezza e razionalità.

Eppure capii che forse fu l'inizio della fine , un campanello d'allarme ormai assordante....

...Capii quasi subito che il PSG non aveva una buona organizzazione. Il PSG assomigliava più alle squadre che avevo allenato all'inizio della carriera, non una che ambisce a essere una potenza calcistica a livello mondiale.

Quando giocavamo in trasferta, ad esempio, il Giovedì il responsabile arrivava e mi chiedeva cosa volessimo mangiare il Sabato sera.

- Cosa? E me lo chiedi il Giovedì? Com'è possibile che non sia ancora stato deciso ? dissi -. Al centro sportivo non c'era nemmeno un ristorante. I

giocatori arrivavano mezz'ora prima dell'allenamento e se ne andavano subito dopo. Insomma, dovevo introdurre alcune condizioni e

infrastrutture indispensabili per costruire la mentalità vincente che tutti i top club possiedono. Parlai ai giocatori di quello che avremmo fatto e,

giorno dopo giorno , iniziammo a sviluppare la cultura del club.

Allestimo un ristorante dentro l'impianto dove i ragazzi potevano fare colazione e pranzare dopo la seduta , così da stare insieme e migliorare lo

spirito di squadra. Non erano obbligati, ovvio. Diciamo che facemmo in modo che si sentissero invogliati a restare , che lo desiderassero....

...Al Real non è possibile concludere una stagione senza vincere il trofeo o i trofei che il presidente ha promesso ai tifosi ed ai giornalisti. Nel mio primo anno aveva promesso la “ Decima ”, e la portammo a casa. Il decimo titolo era diventato un’ossessione per chiunque , al club. Per assicurarsela avevano ingaggiato perfino lo Special One , ma anche un allenatore così aveva fallito.

Prima che arrivassi, la squadra giocava con uno stile troppo difensivo , poco gradito al presidente. Perez mi disse che ero libero di giocare come mi pareva, ma che lo volessi o meno dovevamo essere più offensivi. Per fortuna avevo una certa esperienza nella gestione dei desideri di un presidente, e ogni leader dovrebbe acquisire dimestichezza con le pretese dei piani alti. A ogni modo, a me cambiare andava bene. Per lo stesso motivo modificai molto anche le sedute, e continuai a variare. Evitai di proporre sempre gli stessi esercizi , perché i giocatori si annoiano in fretta....

...Quando uscii la notizia che la mia epoca al Bernabeu era al capolinea io me lo aspettavo da settimane. Non era la prima volta che venivo esonerato e probabilmente non sarà l’ultima. Essere licenziato o lasciare un club fa parte di questo lavoro, ogni tecnico ne è consapevole. Sono rimasto al Real

meno a lungo di quanto avessi sperato , ma più a lungo di molti altri allenatori. Difficile dire cosa avrei potuto fare perché le cose andassero diversamente.

Volevano che i calciatori si allenassero di più, ma io non ero d' accordo e continuai con le sedute programmate , senza cambiare le mie idee. A volte fare il leader implica compromessi, soprattutto nei club più grandi , ma non quando ci sono in ballo le tue competenze e sei convinto delle tue scelte....

....Alle persone non direttamente coinvolte negli aspetti tecnici - presidenti e direttori generali compresi - , i metodi del calcio possono sembrare assurdi. Quando perdi una partita e hai il giorno dopo libero, qualcuno potrebbe dire: - Cosa ? Vi riposate ? -. All'indomani di un cattivo risultato prenderebbero i giocatori e li farebbero lavorare duro, ma sarebbe un errore. Certo, quando perdi devi analizzare cosa non ha funzionato e capire come evitare che si ripeta in futuro , ma la sconfitta devi lasciartela alle spalle , cercare di dimenticarla il prima possibile per essere nell'assetto mentale corretto per il match successivo. E' in momenti come questo che il presidente e la stampa inizieranno a dire che si troppo debole e troppo buono. Mi è successo dopo ogni sconfitta. E' normale, nel calcio,

devi metterlo in conto ma anche fartelo scivolare addosso e continuare ad avere fiducia nel tuo approccio....

...Ecco come vedo il managing up: bisogna tutelare i giocatori e gestire le aspettative dei piani alti. La prima cosa è facile, viene quasi naturale, la seconda è difficilissima. Nel calcio, infatti, soprattutto nei top club, ci sono sempre delle aspettative , che si tratti di portare a casa la Decima, come per me a Madrid, o di giocare in un certo modo, come al Milan, o di vincere una determinata partita. Il direttore generale mi terrà sempre al corrente riguardo alle aspettative dei piani alti e io farò sempre del mio meglio per gestirle in modo che non abbiano ripercussioni negative sui giocatori. Il mio metodo, anche in questo caso, prevede di costruire relazioni, di stabilire una buona intesa con il direttore generale e di creare un rapporto di confidenza con i giocatori. Nella costruzione delle relazioni investo moltissimo, pur non dimenticando chi comanda. E se il presidente ha la sensazione di essere “ gestito ” vuol dire che ho fallito.

\*\*\*\* *Dal libro “ Il leader calmo ” , di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford ,  
Edizione Rizzoli - Ottobre 2016 .*

Ammiro molto Carlo Ancelotti, e credo che in molte delle sue peculiarità egli rappresenti bene la figura di un leader, consapevole e deciso nella propria identità, ma anche flessibile e lucido nel saperla inculcare, anche laddove sembra un' impresa ardua.

Spero dunque di essere riuscito ad esprimere anche mediante questi aneddoti del suo pensiero, ancor meglio il significato ed il senso profondo di avere un' idea, di vivere un' idea, di sposare una filosofia; l' idea infatti non è utile solo nel momento in cui si indossa la tuta da allenamento, bensì in ogni momento aspetto e dettaglio della vita quotidiana legata alla professione di allenatore, poiché solo se si possiede qualcosa e si crede in qualcosa, la si può donare o trasmettere agli altri con buona riuscita.

A questo proposito, mi piacerebbe concludere questo capitolo e questa mia tesi con un ultimo breve racconto, un racconto che a mio modo di vedere rende bene l' immagine di come uno stratega, un leader carismatico , una guida di carattere, possa fare realmente la differenza qualora incarni un ' identità certa e forte e sia in grado di insegnarla convincendo:

\*\*\*\*\* “....A Febbraio, con il Chelsea, eravamo fuori dalla Champions, ma cercai di motivare i ragazzi verso nuovi obiettivi: conquistare il Double

Premier ed FA Cup nello stesso anno , per la prima volta nella storia del Chelsea. Elaborai un grafico che mostrasse il percorso verso quel grande traguardo, dicendo loro che in tutto il XX secolo solo quattro club ci erano riusciti, e nel XXI soltanto uno, l'Arsenal nel 2002, ben otto anni prima. Il double diventò la nostra nuova missione. Ed è qui che entrano in ballo i rapporti. I ragazzi sapevano che ero nel mirino del presidente e sentirono che in qualche modo mi avevano deluso. Così iniziarono a giocare per me, capirono che me lo dovevano e risposero in maniera brillante.

Diventammo campioni d'Inghilterra. Una settimana dopo portammo a casa anche l' FA Cup, il Double fu nostro ”.

*\*\*\*\*\* Dal libro “ Il leader calmo “, di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford,  
Edizione Rizzoli - Ottobre 201.*

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- **Libro** : “ *Il Leader Calmo* ”, di Carlo Ancelotti con Chris Brady e Mike Ford , Rizzoli Editore - 2016 ;

- **Sito web** : “ *Il Rompipallone.com*”;

- **Libro** : “ *So quel che fai . Il cervello che agisce e i neuroni specchio*”, di Giacomo Rizzolatti e Corrado Sinigaglia , Cortina Raffaello Editore - 2006;

- **Libro** : “ *Nella mente degli altri* ”, di Giacomo Rizzolatti e Lisa Vozza, Zanichelli Editore – 2007;

- **Rivista** : “ *L' Allenatore* ” , bimestrale ufficiale a cura dell' Associazione Italiana Allenatori Calcio;

- **Rivista** : “ *Il Nuovo Calcio* ” , mensile diretto dal Prof. Ferretti Ferretto.