



IL SUBENTRO

di Paolo Favaretto

Tesi del Master UEFA Pro 2014/2015

INDICE

1. PREMESSA	p. 3
2. COSA VUOL DIRE “SUBENTRO”?	p. 4
3. COSA FARE IN ATTESA DI UNA NUOVA CHIAMATA	p. 5
4. IL SUBENTRO: UN FENOMENO MOLTO DIFFUSO E DI GRANDE ATTUALITÀ	p. 6
5. LA FIGURA DELL’ALLENATORE DAL ‘900 AD OGGI	p. 11
6. L’ALLENATORE NEL SUBENTRO: CONOSCENZA, OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE DELL’AMBIENTE (SOCIETÀ, SQUADRA, MEDIA, TIFOSERIA)	p. 17
7. CONCLUSIONI: CONSIDERAZIONI PERSONALI IN BASE ALLE ESPERIENZE VISSUTE	p. 30

1 . PREMESSA

Ricordo ancora quel ragazzino che finiva la scuola arrivava e, dopo aver pranzato, raggiungeva gli amici all’oratorio. Tutti vestiti diversamente, spesso di età diverse, ma tutti uniti dal desiderio di giocare a pallone. Pochi istanti e le squadre erano formate. Non c’erano pause, se non per far entrare un bambino per squadra. Non c’era l’intervallo: la fine veniva sancita dal buio e dalle mamme che gridavano a gran voce il nome del proprio figlio per farlo tornare a casa.

Così la settimana passava fino ad arrivare alla domenica mattina, in cui tutto elegante e profumato la mamma lo accompagnava in chiesa; tornato a casa, pranzo veloce e partenza con il papà, per andare in curva a seguire la squadra del cuore.

Arrivava a volte due ore prima del fischio di inizio, con le biglietterie ancora chiuse. Gran fretta di entrare, per vedere quel meraviglioso tappeto verde ed i propri beniamini che in borghese calpestavano il terreno di gioco; quella morbosa voglia di carpire i segreti, di vivere intensamente quell’evento, di non perdere nulla, di sentirlo dentro.

La partita iniziava: cori, applausi, qualche sfottò alla curva avversaria: festa sugli spalti... Alla sera quel ragazzino lo si vedeva felice se la sua squadra aveva vinto, triste se la sua squadra aveva perso.

Comunque fosse, il giorno dopo sarebbe ricominciata un’altra settimana: in attesa di una nuova domenica.

Qualche anno dopo lo ricordo ai bordi del campo, durante la partita, dare velocemente la palla ai suoi beniamini, esultando al gol segnato e chinando la testa al gol subito.

Quel ragazzino anno dopo anno era diventato uno di loro, il sogno era diventato realtà; la sua passione era diventata il suo lavoro, la sua città il suo primo palcoscenico.

Tante soddisfazioni, tante esperienze, molta serie C; la B solo di passaggio, la A un miraggio.

Il tempo passa e ritrovo quel ragazzino ormai adulto, che non gioca più. Come si usa dire: ha appeso le scarpe al chiodo, il sogno è finito...

Lo ritrovo a distanza di tempo in un campo di calcio con le scarpette ad allenare; segue corsi, visiona allenamenti e partite, si aggiorna costantemente. La passione - qualcuno lo chiama il fuoco sacro - ti logora, non ti dà pace: quell’uomo è tornato a sognare.

Mi dice: “Ho conseguito il patentino di Base, quello di Seconda e adesso sto frequentando il Master. Ho fatto tanta gavetta: Serie D, settori giovanili, il secondo a bravi allenatori e negli ultimi anni il Primo Allenatore nella Lega Pro”.

Gli chiedo: “sei soddisfatto?”

Mi risponde: “Ho un sogno, che viene da molto lontano...”

Credo fosse importante fare questa premessa, perché, alla base di un calcio al pallone, spesso dietro c’è una storia d’amore per un gioco. Come è altresì vero che, dietro la preparazione di un allenatore, c’è una forte passione che lo muove nella costante ricerca di aggiornamento, approfondimento, conoscenza da mettere a disposizione del club.

Detto questo, nella frequentazione del corso Master, mi è stato chiesto di presentare una Tesi su un argomento inerente al nostro mondo professionale. La mia attenzione si è spostata su un argomento poco trattato, ma che, in questo momento, è di grande attualità: credo di non essere banale se dico che gli esoneri nel nostro mondo siano ormai all’ordine del giorno, ma poco è stato detto sul subentro. Ecco il motivo per cui ho deciso di proporre ai miei docenti tale tema da presentare alla fine del corso. Il mio non vuol essere un trattato, perché non esiste una ricetta precisa o regole ben definite: ogni subentro si presenta con fattori diversi o sfumature che variano. Questo lavoro vuole semplicemente essere una condivisione di esperienze e di considerazioni, che possano essere di aiuto a noi allenatori.

2. COSA VUOL DIRE “SUBENTRO”?

Consultando il dizionario di italiano della Treccani, troviamo la definizione relativa all'azione di subentrare, che riporto fedelmente:

Subentrare

subentrare v. intr. [dal lat. tardo sub intrare, comp. di sub- e intrare «entrare»] (io subéntro, ecc.; aus. essere)

1. Entrare al posto di un altro succedendogli immediatamente o sostituendolo: s. a qualcuno in un diritto; l'inquilino che è subentrato a me (o che mi è subentrato) nella locazione dell'appartamento; con la fine di questo mese lascio l'ufficio e subentrerà al mio posto un impiegato di recente assunzione; a mano a mano che un'ondata di attaccanti veniva respinta, ne subentrava subito un'altra. In senso fig., con sign. generico, seguire, succedere: al piacere subentra presto la noia; alla prima impressione di stupore subentrò presto nel suo animo un senso di profondo disgusto.

2. Forma ant. o rara per sottentrare, entrare sotto o entrare dentro un luogo; nell'uso letter. talora anche trans.: d'un corso Subentrando i gran-d'atrii [entrando di corsa dentro i grandi atrî], a dietro lascia Qual pria le porte ad occupar tendea (Parini). Part. pres. subentrante, per lo più in funzione di agg., che subentra: dare le consegne al comandante o alla segretaria subentrante (anche come sost., il subentrante, la subentrante). In medicina, fenomeno morboso subentrante, fenomeno accessionale (febbrile, convulsivo, emolitico o altro) che compare reiteratamente e con frequenza molto ravvicinata, così che a un episodio ne succede un altro a breve intervallo dal precedente o prima ancora che questo sia completamente risolto.

Quindi, nel nostro caso, subentrare vuol dire sostituire un altro allenatore nella guida della squadra, rilevandone tutti gli incarichi, le responsabilità e le competenze della gestione.

Tale atto viene formalizzato dalla società che opera un esonero o accetta eventuali dimissioni dell'allenatore in carica, proponendo successivamente un nuovo contratto all'allenatore subentrante.

Questo è l'atto formale dell'evento: è il momento in cui ad un allenatore viene conferito il diritto di guidare una squadra di calcio che, durante la stagione calcistica, ha deciso di sostituire la guida tecnica.

3. COSA FARE IN ATTESA DI UNA NUOVA CHIAMATA

Ho spesso dedicato il mio tempo all'aggiornamento, andando a vedere allenamenti, partite, leggendo riviste specifiche, seguendo corsi e confrontandomi con altri allenatori. Ho altresì cercato di ampliare la mia rete di contatti tecnici, relazionandomi con addetti del settore (procuratori, direttori sportivi, allenatori e presidenti). Tutto ciò mi ha dato modo di arricchirmi anche in assenza del campo e di prepararmi al meglio per la futura chiamata.

Ho poi svolto attività fisica, che mi ha aiutato a mantenermi attivo ed equilibrato in un momento particolarmente delicato qual è l'attesa (quasi frustrante): perché, come dicevano nell'antica Roma, “Mens sana in corpore sano”.

Ma prima di arrivare al contratto, come si arriva alla chiamata di una società?

Spesso chi ti contatta è il direttore sportivo della società, perché ti conosce o per aver visionato qualche partita della tua squadra negli anni precedenti, o per aver ricevuto una segnalazione da parte di qualche suo amico del settore.

A volte è un procuratore che ti chiama e ti segnala al direttore.

A volte è il presidente stesso che ha avuto referenze e ti contatta.

Quando ti contattano?

Spesso prima dell'esonero, preannunciandoti che la prossima partita sarà decisiva per il destino del proprio allenatore che, con ogni probabilità, in caso di sconfitta, verrà sostituito: è un invito ad andare a vedere la partita per meglio conoscere l'organico.

Onestamente, io cerco di evitare di presenziare a queste gare, perché lo considero di poco gusto, ma, soprattutto, per non toccare la suscettibilità di nessuno nel momento stesso in cui poi fossi chiamato. Oggi, con la tecnologia e tutti i media a disposizione, ci sono molti modi per poter conoscere, senza creare situazioni equivocate in momenti particolari.

A volte ti contattano dopo l'esonero.

Dopo il contatto, arriva l'incontro con la dirigenza?

Quante volte mi hanno chiamato dicendomi che stavano pensando a me per la sostituzione di quell'allenatore. Poi passa il tempo, ti chiama un amico e ti dice: sai, lì hanno preso...

A volte invece ti chiamano e ti danno appuntamento. Dobbiamo comunque sapere che non siamo gli unici - anche se non ce lo dicono - ma che sicuramente valuteranno anche altri candidati.

Io in questi incontri, in cui le società cercano certezze e sicurezze, ho sempre imparato ad essere coerente e a non promettere nulla: credo che la professionalità e la serietà, a volte, ti facciano perdere qualche incarico. Ma nel lungo periodo, ti proiettano nei progetti migliori.

4. IL SUBENTRO: UN FENOMENO MOLTO DIFFUSO E DI GRANDE ATTUALITÀ

Per una più attenta analisi sui subentri in Italia, ho riportato l'elenco dei 5 campionati professionistici, partendo per ordine di importanza dalla Serie A per poi finire con la Lega Pro. L'elenco riporta il nome della squadra e l'allenatore con cui ha iniziato la stagione, il primo luglio del 2014; oltre a ciò, riporta la giornata ed il nome dell'eventuale allenatore subentrato. I ritorni da parte degli allenatori esonerati, li ho considerati dei subentri.

** Questo studio, comprende i casi fino al 25 di marzo e non al termine della stagione*

CAMPIONATO PROFESSIONISTICO ITALIANO DI SERIE A

1. ATALANTA: Stefano Colantuono - (26° giornata) Edoardo Reja
2. CAGLIARI: Zdenek Zeman - (17a) Gianfranco Zola - (27a) Zdenek Zeman
3. CESENA: Pierpaolo Bisoli - (15a) Domenico Di Carlo
4. CHIEVO: Eugenio Corini - (8a) Rolando Maran
5. EMPOLI: Maurizio Sarri
6. FIORENTINA: Vincenzo Montella
7. GENOA: Gian Piero Gasperini
8. INTER: Walter Mazzarri - (12a) Roberto Mancini
9. JUVENTUS: Massimiliano Allegri
10. LAZIO: Stefano Pioli
11. MILAN: Filippo Inzaghi
12. NAPOLI: Rafael Benitez
13. PALERMO: Giuseppe Iachini
14. PARMA: Roberto Donadoni
15. ROMA: Rudi Garcia
16. SAMPDORIA: Sinisa Mihajlovic
17. SASSUOLO: Eusebio Di Francesco
18. TORINO: Giampiero Ventura
19. UDINESE: Andrea Stramaccioni
20. VERONA: Andrea Mandorlini

CAMPIONATO PROFESSIONISTICO ITALIANO DI SERIE B

1. AVELLINO: Massimo Rastelli
2. BARI: Devis Mangia - (17a) Davide Nicola
3. BOLOGNA: Diego Luis Lopez
4. BRESCIA: Ivo Iaconi - (19a) Ivan Javorcic - (23a) Salvatore Giunta - (27a) Alessandro Calori
5. CARPI: Fabrizio Castori
6. CATANIA: M. Pellegrino - (4a) Giuseppe Sannino - (20a) M. Pellegrino - (22a) Dario Marcolin
7. CITTADELLA: Claudio Foscarini
8. CROTONE: Massimo Drago
9. FROSINONE: Roberto Stellone
10. LATINA: Mario Beretta - (8a) Roberto Breda - (22a) Mark Iuliano
11. LIVORNO: Carmine Gautieri - (22a) Ezio Gelain - (32a) Christian Panucci
12. MODENA: Walter Novellino - (29a) Melotti-Pavan
13. PERUGIA: Andrea Camplone
14. PESCARA: Marco Baroni
15. P. VERCELLI: Cristiano Scazzola
16. SPEZIA: Nenad Bjelica
17. TERNANA: Attilio Tesser
18. TRAPANI: Roberto Boscaglia - (31a) Serse Cosmi
19. VARESE: Stefano Bettinelli - (29a) Davide Dionigi - (31a) Stefano Bettinelli
20. VICENZA: Giovanni Lopez - (12a) Pasquale Marino
21. V. ENTELLA: Luca Prina
22. V. LANCIANO: Roberto D'Aversa

CAMPIONATO PROFESSIONISTICO ITALIANO DI LEGA PRO - GIRONE A

1. ALBINOLEFFE: Alessio Pala - (13a) Roberto Bonazzi - (16a) Amedeo Mangone
2. ALESSANDRIA: Luca D'Angelo
3. AREZZO: Ezio Capuano
4. BASSANO V.: Antonino Asta
5. COMO: Giovanni Coltella - (21a) Carlo Sabatini
6. CREMONESE: Mario Montorfano - (14a) Marco Giampaolo
7. FERALPI SALÒ: Giuseppe Scienza
8. GIANA ERMINI: Cesare Albè
9. LUMEZZANE: Paolo Nicolato - (11a) Maurizio Braghin - (29a) Paolo Nicolato
10. MANTOVA: Ivan Juric
11. MONZA: Fulvio Pea
12. NOVARA: Domenico Toscano
13. PAVIA: Riccardo Maspero
14. PORDENONE: Lamberto Zauli - (6a) Stefano Daniel - (7a) Luciano Foschi - (15a) Fabio Rossetto
15. PRO PATRIA: Luis Oliveira - (12a) Aldo Monza - (17a) Marco Tosi - (23a) Marcello Montanari
16. R. VICENZA: Michele Marcolini - (23a) Paolo Favaretto - (28a) Michele Marcolini
17. RENATE: Simone Boldini
18. SUDTIROL: Claudio Rastelli - (13a) Adolfo Sormani
19. TORRES: V. Cosco - (1a) Massimo Costantino - (15a) V. Cosco - (20a) Christian Bucchi
20. U. VENEZIA: Alessandro Dal Canto - (10a) Michele Serena

GIRONE B

1. ANCONA: Giovanni Cornacchini
2. ASCOLI: Mario Petrone
3. CARRARESE: Gian Marco Remondina
4. FORLÌ: Roberto Rossi – (19a) Richard Vanigli – (29a) Aldo Firicano
5. GROSSETO: M. Silva – (12a) Pasquale Padalino – (21a) Paolo Stringara – (30a) M. Silva
6. GUBBIO: Leonardo Acori
7. L'AQUILA: Giovanni Pagliari – (7a) Nunzio Zavettieri
8. LUCCHESI: Guido Pagliuca – (14a) Beppe Galderisi
9. PISA: Piero Braglia – (30a) Giuseppe Pillon – (32a) Christian Amoroso)
10. PISTOIESE: Cristiano Lucarelli – (25a) Stefano Sottili
11. PONTEDERA: Paolo Indiani
12. PRATO: Vincenzo Esposito
13. P. PIACENZA: Arnaldo Franzini
14. REGGIANA: Alberto Colombo
15. SAN MARINO: Alex Covalo – (13a) Fabrizio Tazzioli
16. SANTARCANGELO: Fabio Frascetti – (18a) Agatino Cottone
17. SAVONA: Arturo Di Napoli – (18a) Antonio Aloisi – (28a) Giancarlo Riolfo
18. SPAL: Oscar Brevi – (17a) Leonardo Semplici
19. TERAMO: Vincenzo Vivarini
20. TUTTOCUOIO: Massimiliano Alvini

GIRONE C

1. AVERSA NORMANNA: Raffaele Novelli – (10a) Salvatore Marra
2. BARLETTA: Marco Sesia – (29a) Ninni Corda
3. BENEVENTO: Fabio Brini
4. CASERTANA: Angelo Gregucci – (15a) Salvatore Campilongo
5. CATANZARO: Francesco Moriero – (13a) Massimo D'Urso – (14a) Stefano Sanderra
6. COSENZA: Roberto Cappellacci – (11a) Giorgio Roselli
7. FOGGIA: Roberto De Zerbi
8. ISCHIA: Antonio Porta – (14a) Agenore Maurizi
9. JUVE STABIA: Giuseppe Pancaro – (29a) Marco Savini
10. LECCE: Franco Lerda – (19a) Dino Pagliari – (24a) Alberto Bollini
11. LUPA ROMA: Alessandro Cucciari
12. MATERA: Gaetano Auteri
13. MARTINAFRANCA: Salvatore Ciullo
14. MELFI: Leonardo Bitetto
15. MESSINA: Gianluca Grassadonia – (29a) Nello Di Costanzo
16. PAGANESE: Stefano Cuoghi – (8a) Andrea Sottit
17. REGGINA: Francesco Cozza – (14a) Tortelli-Padovano – (17a) Roberto Alberti
18. SALERNITANA: Mario Somma – (1a) Leonardo Menichini
19. SAVOIA: Giovanni Bucaro – (11a) Guido Ugonotti – (20a) Aldo Papagni
20. VIGOR LAMEZIA: Alessandro Erra

Analizzando i cinque campionati (Serie A, Serie B e i tre giorni di Lega Pro, A, B e C) salta subito all'occhio come siano maggiori i subentri nel campionato professionistico di minor levatura e come, salendo di categoria, questi diminuiscano progressivamente.

Venendo ai numeri, al 25 di marzo del 2014, quindi con la stagione ancora in corso, la percentuale degli allenatori subentrati in relazione al numero di allenatori che hanno iniziato la stagione è:

1. In serie A, in un campionato a 20 squadre, sono subentrati 6 allenatori (in un caso si tratta di un ritorno).
2. In serie B, sempre relativamente allo stesso periodo, in un campionato a 22 squadre sono subentrati 16 allenatori (due sono dei ritorni): la percentuale, in questo campionato è quindi superiore e si attesta sul 72,7% di allenatori subentrati su rispetto a coloro che hanno iniziato la stagione in panchina.
3. In La Lega Pro - che nella stagione 2014-2015 poteva contare sessanta squadre totali suddivise in tre gironi - sono avvenuti 51 subentri, con l'85%, quindi, di nuovi allenatori a stagione in corso sul totale degli iniziali tecnici

Altro dato da considerare, è il numero di squadre che hanno sostituito l'allenatore affidandosi ad un nuovo tecnico:

1. In serie A le squadre sono state 5, pari al 25% del totale
2. In serie B sono state 9 (41%)
3. In Lega Pro, 33 (55%).

Spontanea mi nasce una domanda: ma quante, di quelle squadre che hanno cambiato tecnico, poi lo hanno ricambiato?

1. In serie A solo una delle 5 ha ricambiato allenatore-
2. In Serie B, su 9 squadre, 5 hanno risostituito il tecnico. Due, addirittura, si sono avvalse di un terzo allenatore.
3. Nella Terza Serie, sulle 33 squadre che hanno cambiato, 13 hanno ricambiato e 4 hanno chiesto l'ausilio di un terzo.

Quindi, delle 102 squadre professionistiche che nella stagione 2014 - 2015 hanno dato vita ai campionati, 47 di queste - al 25 marzo - hanno sostituito almeno una volta l'allenatore, 19 sono ricorse al doppio cambio e addirittura 6 al terzo.

Sono 73 i tecnici che sono subentrati e di questi 7 sono dei ritorni.

IL SUBENTRO: UN FENOMENO SOLO ITALIANO?

Facendo un confronto tra la Serie A e gli campionati europei di maggior prestigio - prendendo quindi in considerazione la Liga spagnola, la Premier League inglese, la Bundesliga tedesca e la Ligue 1 francese - ci accorgiamo che il subentro è tutt'altro che un fenomeno esclusivamente italiano, come spesso lo si vuol far passare. Infatti i numeri ci indicano che:

1. Nella Serie A italiana, su 20 squadre che compongono il campionato, ci sono stati 6 subentri, come già evidenziato.
2. Nella Liga Spagnola, sempre su 20 squadre che formano il loro campionato di massima serie, contiamo 6 subentri.
3. Nella Bundesliga tedesca, su 18 squadre, saliamo a 7 subentri
4. Nella Premier League inglese, su 20 squadre si contano 8 subentri.
5. Mentre nella Ligue 1, campionato francese composto da 20 squadre, troviamo il minor numero di subentri: solamente due.

QUANTE VOLTE IL SUBENTRO SI DIMOSTRA EFFICACE?

Difficile ricavare dei dati oggettivi che ci portino ad una risposta esaustiva, soprattutto perché, fare dei paragoni tra un allenatore esonerato ed uno subentrante, vuol spesso dire non tener conto delle variabili mutate.

Quante volte, con l'arrivo del nuovo allenatore, vengono tesserati nuovi calciatori e ne vengono ceduti taluni altri, oppure ne vengono reintegrati alcuni che si trovavano fuori rosa... Queste sono solo alcune delle variabili possibili che ci fanno capire come solo un'attenta analisi di ogni situazione ci possa dare delle risposte.

Il subentro, di per sé, vuol dire accettare una situazione che presenta delle difficoltà, ma - a mio avviso - rappresenta sempre una sfida con l'opportunità di rimettersi in gioco a campionato iniziato.

5.LA FIGURA DELL'ALLENATORE DAL '900 AD OGGI

CENNI SULLA STORIA DEL CALCIO

Da tutti definito come il più bel gioco del mondo, è difficile risalire a dove e quando sia nato il calcio, perché le radici sono molteplici.

Già nel XXV secolo a.C. abbiamo notizie di un gioco chiamato tsu-chu, praticato in Cina: questa attività comportava l'uso del piede (tsu) e di una sfera (chu) - si dice formata da sostanze vegetali - tenuta insieme e ammorbidita in superficie da crini annodati. In Giappone, circa un millennio dopo, prendeva invece piede un gioco chiamato "kemari". Attorno al 1000 a.C., in Grecia, si parlava dell' "episkyros", che i Romani chiamavano harpastrum.

Anche in altre civiltà come quella Maya si praticavano forme di protocalcio.

Nel nostro ideale viaggio nel tempo, arriviamo in Europa durante il Rinascimento, epoca in cui un anonimo poeta fiorentino cantò le lodi e le bellezze di Firenze, accennando ad una popolarissima forma di divertimento chiamata "il gioco del calcio": il calcio fiorentino. Nel pieno splendore dell'età Medicea, Piero de' Medici chiamò alla sua corte i più abili giocatori, dando così vita al primo esempio di mecenatismo applicato al calcio. I Medici furono anche i primi a capire che il gioco costituiva una formidabile valvola di sfogo per il malcontento popolare e quindi si prodigarono a diffonderlo.

Le regole prevedevano la contrapposizione di due squadre formate da un numero variabile di giocatori: 20, 30 o 40, a seconda delle dimensioni del terreno. La formazione standard era composta da 27 giocatori: 15 attaccanti (corridori), 4 centrocampisti (sconciatori), 4 terzini o trequarti (datori innanzi), 4 difensori (datori indietro). Sei arbitri controllavano e dirigevano il gioco da una tribunetta laterale. Il pallone poteva essere colpito con i piedi o afferrato con le mani, con le quali non era però consentito lanciarlo. L'obiettivo di entrambe le squadre era di collocare il pallone in una porta custodita da uno dei difensori, il solo che potesse utilizzare le mani, come l'attuale portiere; il gol era chiamato 'caccia'. Si trattava di autentiche battaglie, di grande violenza, che si protraevano per una giornata intera. Le radici del calcio moderno le abbiamo in Inghilterra, dove, nel XIX secolo, diventa un mezzo di competizione nella naturale cornice dei college, fino ad arrivare negli aristocratici campus di Harrow, Rugby e Charterhouse.

I maggiori ostacoli alla diffusione del gioco arrivavano dalla disparità di regole tra i vari istituti.

La data storica a cui si fa risalire la nascita del calcio moderno è il 26 ottobre 1863, giorno in cui si riunirono 11 club di Londra per uniformare i regolamenti.

Fu così fondata in quella data la Football Association, che fu la prima federazione calcistica nazionale. Nel 1872 si giocò il primo incontro internazionale, tra le rappresentative di Scozia e Inghilterra.

Nei successivi anni, ci furono due significative novità: la prima, nel 1885, quando venne riconosciuta ai giocatori una forma di compenso oltre al loro salario - dando così vita a questa prima forma di professionismo - quindi, nel 1897, la nascita del primo sindacato dei calciatori, sempre in Inghilterra.

La cronaca dice che nel 1900 per la prima volta il calcio entrò a far parte dei giochi olimpici; il 21 maggio 1904 nasce la F.I.F.A. (la Federazione Internazionale del calcio). Dopo il primo conflitto mondiale, si arriva al 1930, anno in cui viene giocato il primo Mondiale di calcio in Uruguay. Dopo il secondo conflitto mondiale, e precisamente nel 1960, si disputa il primo campionato Europeo di calcio in Francia. Il calcio è oggi lo sport in assoluto più seguito ed il più praticato in tutti i continenti, con numeri sempre in crescendo.

MA IN TUTTO QUESTO... L'ALLENATORE?

In principio l'allenatore... semplicemente non c'era. Era il giocatore più anziano della squadra, o colui che - per carisma o censo - la capitanava, impartendo ordini e schierando la formazione. In altri casi, si decideva in gruppo ed è da pensare che proprio l'esigenza di un punto di riferimento, estraneo ai giocatori - portati a mettere in ballo nella discussione anche (o soprattutto) l'interesse personale - abbia portato ad un certo punto di ricorrere a un "trainer" o "coach". Espressioni inglesi, queste ultime, a lungo usate anche in Italia per definire gli allenatori, provenendone la gran parte dall'Inghilterra.

LE COMMISSIONI TECNICHE

In Italia, nei primi tempi, vennero per lo più istituite delle commissioni, come la storia della Nazionale documenta eloquentemente. Così Mario De Simoni - il portiere dell'esordio azzurro, il 15 maggio 1910 all'Arena di Milano contro la Francia - ricordava la preparazione dello storico match:

"Allora non esistevano gli allenatori nel senso d'oggi, e nemmeno gli allenamenti: ognuno di noi si arrangiava, conciliando le esigenze del lavoro con quelle dello sport, e praticamente le squadre erano guidate dai capitani.

Il compianto Umberto Meazza, ex giocatore, ex ginnasta, valoroso alpinista e arbitro di qualità (la Sezione Arbitri milanese si intitolò infatti al suo nome, ndr) e i suoi colleghi della Commissione Tecnica convocarono per giovedì 5 maggio, cioè dieci giorni prima dell'incontro con la Francia, un gruppo di 22 elementi, divisi secondo i sistemi allora imperanti in 'Probabili' e 'Possibili'. La Commissione Tecnica era composta da cinque arbitri, essendo stata delegata alla categoria - in quanto componente imparziale - la selezione dei partecipanti al primo capitolo della nuova avventura.

L'INFLUSSO DEGLI ALLENATORI STRANIERI IN ITALIA

I primi segnali degni di nota, in cui si parla e si dà valore in Italia ad un allenatore, riguardano l'inglese Willy Garbutt, capace di riportare lo scudetto a Genova dopo anni di astinenza: stiamo parlando dell'epoca ancora antecedente allo scoppio del primo conflitto mondiale.

Gli Inglesi, pionieri di questo sport, esportano le loro competenze ed esperienze del calcio cosiddetto "moderno" e l'Italia, nei primi del '900, non è insensibile a quelle novità che provengono da una realtà come quella inglese, che aveva iniziato un percorso in questo sport già da circa mezzo secolo. Basti pensare che nel 1888 gli inglesi organizzarono il primo campionato a 12 squadre, con sfide di andata e ritorno; in Italia, invece, il primo campionato venne effettuato 10 anni dopo, nel 1898, a quattro squadre, in un torneo disputatosi in una sola giornata.

Quindi un influsso straniero di allenatori, inizialmente di origini inglesi, ci aiutò nella crescita calcistica, poi seguiti da austriaci e ungheresi, negli anni Venti e Trenta. I tecnici ingaggiati dai club, per lo più provenienti dall'estero, ricevevano regolare stipendio, ma come semplici impiegati, salvo forse qualche eccezione.

VITTORIO POZZO: IL PRIMO ALLENATORE ITALIANO A PRENDERSI LA SCENA

Era stato chiamato in carica dopo un disastro. Il 20 gennaio 1924, infatti, la nostra squadra Nazionale aveva perso malamente contro l'Austria, a Genova: quattro a zero il risultato finale. Era la quarta partita consecutiva che l'Italia perdeva o, comunque, non vinceva. La Commissione Tecnica si dimise. A Pozzo venne offerta la carica di Commissario Unico: ruolo che, nella sua forma speciale, non era mai stato attribuito a nessuno in precedenza.

Così nacque il corrispondente dell'allenatore o selezionatore azzurro, nonché una delle più grandi avventure tecniche della storia del calcio italiano, coronata da tre titoli: due mondiali e uno olimpico. Si dice che tale incarico fosse assolto senza stipendio o rimborso, in maniera esclusivamente gratuita per volontà dello stesso Pozzo, che preferiva non avere legami di carattere economico.

QUALE EVOLUZIONE TATTICA? L'ALLENATORE STRATEGA

Fino al 1930 la tattica più diffusa nel calcio è stata la cosiddetta "piramide di Cambridge", cioè un 2-3-5 a forma di piramide rovesciata, che aveva il suo vertice nel portiere. L'ideazione di questo schema è attribuita alla squadra del noto college britannico, mentre il suo lancio è dovuto ai Blackburn Rovers, che lo applicarono per la prima volta negli anni Novanta dell'Ottocento, vincendo cinque coppe d'Inghilterra. La definizione di uno schema comportò anche una primissima suddivisione in ruoli e reparti tra loro distinti. Gli attaccanti, innanzitutto, erano cinque: in inglese erano detti "forwards" o "avanti", come venne in seguito italianizzato il termine, e costituivano la cosiddetta "prima linea". I due attaccanti più esterni erano detti "wings", cioè "ali"; l'attaccante centrale prese il nome di "centre-forward": "centravanti" o "centrattacco". I due giocatori che si posizionavano tra le ali e il centravanti erano detti "inside-forwards": in italiano "interni" o "mezze ali".

Il centrocampo era detto anche "seconda linea", ed era costituito da tre giocatori, che in Italia si chiamarono "mediani": il destro, il sinistro ed il centromediano.

La difesa, infine, era detta "terza linea", per cui i difensori, che nella piramide erano due, in italiano presero anche il nome di "terzini".

Per oltre un trentennio questo modulo conobbe ininterrotta fortuna nelle isole britanniche e, di riflesso, nel mondo intero.

Se per la piramide si attribuiva l'ideazione ad una scuola, non è così per il Metodo che tutti riconoscono a Vittorio Pozzo ed al suo amico-rivale Hugo Meisl. Essi infatti svilupparono l'idea di uno schieramento con due difensori arretrati (i terzini) che avevano il compito di presidiare gli attacchi portati centralmente dalla squadra avversaria: il primo era chiamato "di volata", in quanto si occupava di marcare direttamente l'attaccante avversario, in genere il centrattacco, mentre il secondo veniva denominato "di posizione", perché aveva il compito di presidiare l'area di rigore ed accorrere in sostegno del difensore in difficoltà. Si trattava di una sorta di libero ante litteram. Il compito di controllare le ali spettava ai due mediani laterali, che potevano talora sostenere i centrocampisti, in fase di attacco. Il cardine della manovra era il giocatore centrale posto dinnanzi alla difesa, detto centromediano metodista, che era il "registra arretrato" della squadra.

Infine, l'arretramento verso la mediana dei due inside forward, gli "attaccanti interni" della piramide (detti anche "mezze ali"), dava origine ad una formazione del tipo 2-3-2-3, o "WW", poiché ripeteva sul campo la forma di queste lettere. In questo modo si creava di fatto una superiorità numerica a centrocampo: la difesa risultava più protetta e i contrattacchi risultavano più rapidi ed efficaci.

Il Metodo portò a un impoverimento spettacolare del gioco, con progressiva riduzione del numero di reti. Fu in questo momento che l'International Board decise un cambiamento sul regolamento per quanto riguarda il fuorigioco (parliamo dell'anno 1925). Fino ad allora la regola del fuorigioco pre-

vedeva che dovessero esserci tre giocatori tra l'attaccante e la porta: bastava dunque che la squadra difendente facesse avanzare un solo difensore perché scattasse la trappola del fuorigioco.

Nella revisione messa in atto in quell'anno, l'IFAB decise di modificare la regola per favorire un maggior numero di marcature e, in definitiva, lo spettacolo: si passò dal fuorigioco, cosiddetto "a tre uomini" a quello "a due".

La variazione sortì il suo effetto ed il numero dei gol crebbe considerevolmente.

Per ovviare ad una situazione di difficoltà dei due difensori, nacque il sistema "WM", ideato e praticato dall'Arsenal di Herbert Chapman. Introdotto negli anni trenta, attecchì e si sviluppò rimanendo la tattica di gioco stabilmente adottata dalla nazionale inglese fino al 1950, mentre in Italia permise al favoloso Torino di vincere 5 scudetti dal 1942 fino all'ultimo tragico scudetto del dopo Superga, assegnato d'ufficio. Il sistema ideato da Chapman prevedeva diversi radicali cambiamenti rispetto alla piramide (2-3-5) ed al metodo (ww). Il centromediano venne infatti arretrato sulla linea dei difensori, gli fu assegnato il nome di "centre back" e gli fu dato il compito di opporsi direttamente all'azione del centre-forward (centravanti) avversario: era nato lo stopper. I due terzini si allargarono sulle fasce laterali a controllare le ali avversarie. Poiché le squadre spesso erano speculari, la marcatura avveniva "a uomo" e non più "a zona" come in precedenza.

Per rinsaldare la linea dei mediani, passati da tre a due, i due interni (o mezze ali), che nella piramide giocavano in linea con gli altri tre attaccanti, vennero arretrati verso il centrocampo. Il loro ruolo mutava: da finalizzatori puri diventavano anzitutto dei "suggeritori": giocatori in grado di formare una cerniera tra il reparto arretrato e quello avanzato. Erano cioè gli uomini in grado di effettuare il cosiddetto "ultimo passaggio" all'attaccante lanciato a rete. Il reparto di mezzo si trovava così ad essere costituito da quattro giocatori che formavano un quadrilatero: vi erano i due mediani, più arretrati e le due mezze ali a supporto dei tre attaccanti. Il reparto avanzato era costituito dal centravanti (o "centrattacco") e dalle due ali, che avevano compiti strettamente offensivi e solo in seguito inizieranno a diventare più centrocampisti che attaccanti.

Potremmo andare avanti parlando di calcio totale, catenaccio, difese a zona o marcature miste, fino ad arrivare ai giorni nostri con il famoso Tiki-Taka. Ad ognuno una filosofia. L'allenatore incomincia a essere l'artefice di strategie di gioco e di filosofie, diventando un primo attore di questo sport, condizionando, nel bene e nel male, risultati e spettacolo. A lui, come sopraccitato, vengono dati i meriti di questi cambiamenti tattici.

L'ALLENATORE PSICOLOGO E COMUNICATORE

Lontani, ma sicuramente più vicini a noi, negli anni sessanta il calcio italiano si può fregiare di due figure carismatiche come Helenio Herrera, soprannominato il "mago" e Nereo Rocco, soprannominato "paron": due allenatori che ci danno la dimensione di come il calcio viva sull'immagine e sulle forti personalità degli allenatori, capaci di trascinare consensi e guidare gruppi ricchi di talenti.

Famoso per essere un grande motivatore, Herrera sapeva come enfatizzare il proprio ruolo e già aveva in testa il motto dei grandi curatori dell'immagine (come si comincerà a chiamarla molti anni dopo): bene o male, purché se ne parli. La sua prima iniziativa, i famosi "cartelli" negli spogliatoi, gli procura feroci prese per i fondelli.

Eccone alcuni esempi: "Nella vita si deve avere l'ambizione di raggiungere il traguardo più alto possibile: il tuo traguardo è il titolo!". Oppure "In partita non abbatterti mai!", per finire con l'aritmetico "Classe + Preparazione Atletica + Intelligenza = Scudetto".

Una citazione quasi antesignana del "titolo" che, a distanza di mezzo secolo, abbiamo sentito ripetere da José Mourinho nelle conferenze stampa; usato in maniera diversa, ma sempre atto a catalizzare l'attenzione.

Oppure tutte quelle famose frasi per cui era famoso il "paron", come ad esempio quando un giorno, spiegando la tattica ad un noto cronista, disse: "Domenica giocheremo così: Cudicini in porta e tutti gli altri fuori...". Oppure: "Tuto quel che se movi su l'erba, daghe. Se xe la bala, pasiensa".

Due precursori di un calcio che era solo agli inizi, ma che oramai stava prendendo la strada della mediaticità, in quel momento portata avanti dalle testate giornalistiche ma con orizzonti televisivi che, nei 50 anni successivi, ci hanno fatto capire l'importanza di queste due figure, capaci di dare un maggior valore all'allenatore per la complessità delle competenze. Quindi, non più solo uno stratega, ma psicologo e comunicatore.

Un altro aspetto che Herrera ci ha portato in dote è stato l'aspetto contrattuale: trattava con i presidenti, era esigente e riuscirà ad essere uno dei primi a percepire più soldi dei calciatori simbolo.

LA PRESTAZIONE FISICA

A cavallo degli anni '80 entrano con forza le figure dei preparatori atletici: il calcio diventa più fisico. Si arriva dal calcio totale degli anni '70, le competenze - fino ad allora esclusivamente tattiche per quel che riguarda il gioco - assumono anche un altro aspetto, che per i molti è sconosciuto, e che riguarda il miglioramento della prestazione fisica. Quindi non solo il passaggio o il tiro perfetto, ma l'abbinamento dell'esecuzione rapida e veloce con bassi tempi di recupero nell'arco di tempo. Una metodologia dell'allenamento spesso lasciata alla responsabilità di questa figura che proveniva dal mondo dell'atletica e che possedeva un diploma prima o una laurea poi in scienze-motorie, con esperienze sportive diverse dal calcio.

Responsabilità che doveva essere dell'allenatore, ma su un tema di cui non era competente e che spesso demandava. L'aggiornamento, i corsi di preparazione per allenatori nelle scuole di formazione, hanno portato in dote un'altra competenza che arricchisce sempre di più arricchisce il patrimonio culturale dell'allenatore.

L'ALLENATORE - MANAGER

Nello stesso periodo, con il crescere degli interessi economici legati ai club, in Inghilterra compare la figura dell'allenatore-manager: un vero e proprio gestore di uomini, con capacità coordinative e organizzative, a capo di gruppi sempre più numerosi e circondato da staff di lavoro che ne innalzano qualità e professionalità.

Il maggior esponente lo troviamo in Sir Alex Ferguson, alla guida del Manchester United. Egli, dal novembre del 1986 fino al 2012, è rimasto in carica come allenatore, decidendo le sorti del club anche con strategie di mercato che lo hanno messo al centro di politiche economiche societarie, rendendolo una figura centrale nel progetto manageriale del club.

Questo è l'ultimo significativo passaggio di una figura che continua a crescere per valore e competenze, non marginale come alle origini, ma con un ruolo centrale, decisionale, ricco di responsabilità e pressioni da gestire.

LA STORIA DELLA SCUOLA DEGLI ALLENATORI IN ITALIA

La crescita dell'allenatore, alle origini era frutto di capacità individuali o di intuizioni, ma anche qui ci si rese ben presto conto, man mano che le competenze aumentavano, che per ricoprire quel ruolo si necessitava di una formazione specifica.

Così in Italia, già negli anni '30, la Società Italiana Preparazione Tecnici (SIPT) cominciò ad organizzare i primi corsi allenatori, effettuati a Firenze sotto la supervisione del Marchese Luigi Ridolfi, fi-

gura chiave nella politica sportiva italiana della prima parte del '900 e, successivamente, protagonista decisivo nella costruzione e nello sviluppo del Centro Tecnico di Coverciano. Nel 1940, la SIPT fu ulteriormente istituzionalizzata all'interno della Federazione, con la creazione della Commissione Preparazione Tecnica, che aveva il compito di formulare i programmi e gli indirizzi didattici dei vari corsi. Subito dopo la guerra, nel 1946, il nuovo statuto federale indicava nella Commissione Tecnica Federale, con sede a Roma, la struttura preposta alla preparazione ed alla formazione degli allenatori. Successivamente, nel 1953, la FIGC decise di trasferire la Commissione Tecnica Federale da Roma a Firenze, anche in virtù dell'imminente costruzione del Centro Tecnico di Coverciano. Il Consiglio Federale dell'8 maggio 1951, infatti, aveva approvato la proposta di costruire un nuovo Centro Tecnico. La scelta cadde sul quartiere fiorentino di Coverciano grazie all'intraprendenza ed alla generosità del Marchese Ridolfi, che donò alla Federazione il terreno su cui costruire la nuova installazione sportiva. I lavori per la costruzione del centro iniziarono nel maggio del 1953 e terminarono nell'ottobre del 1957. L'inaugurazione ufficiale avvenne però solamente l'anno successivo, il 6 novembre 1958. L'anno successivo, il nuovo Statuto della FIGC, aboliva di fatto la Commissione Tecnica Federale ed istituiva il Settore Tecnico, indicandone la sua sede in Coverciano. Nel corso degli anni il Settore Tecnico ha ampliato le sue funzioni all'interno dell'organigramma federale: oltre alla Scuola Allenatori, che ha, nel corso degli anni, ampliato la sua offerta formativa, prevedendo nelle ultime stagioni, oltre ai corsi per allenatori di calcio a tutti i livelli, anche l'istituzione di corsi per tutte quelle figure che servivano di supporto all'allenatore, come i preparatori atletici e gli allenatori dei portieri.

6. L'ALLENATORE NEL SUBENTRO: CONOSCENZA, OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE DELL'AMBIENTE (SOCIETÀ, SQUADRA, MEDIA, TIFOSERIA)

Nel mio percorso di allenatore, iniziato nel 1999, ho avuto già cinque esperienze lavorative di subentro ad altri miei colleghi.

Vorrei cercare di portare le sensazioni, le difficoltà, il modo con cui ho ritenuto di operare, testimonianze da condividere, senza dire che quella utilizzata fosse la strada giusta, ma semplicemente quella che, in virtù del momento, ho ritenuto fosse la più appropriata.

È bene dire subito che il subentro è, di per sé, sempre una situazione difficile per tempistiche e per possibilità di scelta dell'organico - a volte anche dello staff - per riuscire a dare corpo a quelle gerarchie che sempre si formano all'interno di un gruppo e che si sono già formate al momento del nostro arrivo; gerarchie che, con il nostro insediamento sulla panchina, sicuramente subiranno delle alterazioni. Il subentro è un momento difficile anche per tutti quei rapporti che l'allenatore deve intessere tra società (dirigenti), tifoseria e media - che esigono tempo e tatto - e nel sapersi porre per poter conquistare la fiducia dei nostri interlocutori.

IL PRIMO INCONTRO CON LA SOCIETÀ

Il primo vero contatto con la società e con le persone con cui andremo a lavorare, generalmente lo si ha quando si svolge l'incontro tra i dirigenti e l'allenatore per offrirgli l'incarico. Nella maggior parte dei casi la società è rappresentata dal presidente, dal direttore sportivo e/o dal direttore generale, a seconda dell'organigramma della società. Nelle mie esperienze, il luogo d'incontro molto spesso non era la sede societaria, per non far filtrare notizie nell'ambiente ancor prima di ufficializzare una scelta, ma l'azienda del presidente o una delle sue sedi, che venivano considerate un luogo sicuro lontano da occhi indiscreti, oppure un luogo che comunque non desse modo di rendere pubblico un incontro, che fino alla sua ufficializzazione doveva rimanere nascosto per non creare ulteriori turbative. In questa fase mi venivano sviscerate le cause che avevano portato all'esonero o alle dimissioni del tecnico precedente e mi veniva prospettato l'obiettivo da conseguire. In relazione all'organico e alla situazione, mi veniva detto se la società sarebbe intervenuta per migliorare il gruppo. Altro tema discusso riguardava la contrattazione economica che, generalmente, tratto personalmente; ma ad alti livelli, viene giustamente trattata da professionisti che rappresentano gli allenatori e che stilano i contratti.

In questa prima fase si iniziano a conoscere i vertici della società, magari solo parzialmente, perché potrebbero esserci ulteriori soci, consiglieri più o meno importanti, sponsor che hanno incidenza in società. Quindi un primo approccio che incomincia a fornirci delle indicazioni.

Dovremo fare dei distinguo anche per quel che riguarda le società e i suoi componenti, perché variano a seconda che si parli di una società media di Lega Pro - che, generalmente, ha un organigramma societario formato solo dalle figure obbligatorie richieste dalla Federazione - o di società della massima serie, che sono delle vere e proprie aziende, con gestioni che variano dalle decine alle centinaia di milioni di euro e che hanno bisogno di un maggior numero di dipendenti per uno sviluppo ed una miglior assistenza delle aree di direzione sportiva, dell'area dello staff tecnico e dell'area commerciale.

Esiste un mondo di relazioni e rapporti lavorativi che, nella fase del subentro, può diventare momento

di distrazione per quel che riguarda i nostri obiettivi da perseguire. Io cerco di concentrarmi sulle necessità della gara a venire, facendo le necessarie richieste alle persone incaricate (area di direzione sportiva, segretario, addetto stampa, team manager, ecc.) e, piano piano, cerco di conoscerle, senza farmi travolgere e distrarre. Nel relazionarmi, cerco sempre di non dare confidenze e di mantenere distanze e rispetto dei ruoli, sempre all'interno di una certa disponibilità e cordialità. Detto questo, mi piace ricordare il pensiero del professor Felice Accame che, in un suo scritto, dice che per analizzare il contesto ambientale in cui si va a lavorare sia bene partire da alcuni interrogativi che è bene porsi. Il primo riguarda il rapporto tra società di calcio e la città in quel preciso momento. Il secondo è relativo al rapporto della società con la tifoseria. Tutto ciò cercando di percepire quale clima si respiri, se positivo o negativo e quali ne siano le cause. All'interno di queste problematiche, bisogna cercare di riuscire ad analizzare quali siano le aspettative delle parti; dette e non dette; quali fossero le aspettative e le ambizioni dei giocatori e dell'allenatore che si va a sostituire. Una serie di interrogativi a cui rispondere, in una situazione che, nel caso di subentro, ci concede poco tempo per arrivare ad una prima valutazione che ci porti ai primi interventi su cui dovremo basare la nostra strategia operativa. Basti pensare che da lì a qualche ora avremo il primo incontro con la squadra e la conferenza stampa che ci presenterà alla città e alla tifoseria. Un'occasione per iniziare ad inviare quei messaggi comunicativi che riteniamo possano servire nel nostro percorso.

MA QUALI SONO GENERALMENTE I PROBLEMI CHE CI VENGONO CHIESTI DI RISOLVERE?

1. Nella maggior parte dei casi, la richiesta è quella di migliorare quei risultati che, a detta della società, erano deludenti.
2. A volte si parla di gioco poco spettacolare o di problemi tattici.
3. Spesso sono enunciati i problemi all'interno dello spogliatoio con i giocatori,
4. Meno frequentemente succede, invece, per i rapporti con lo staff.
5. Vengono poco detti o taciuti eventuali dissidi tra direttore sportivo o presidente con l'allenatore, scaricando questi problemi verso altre cause, a meno che l'allenatore non sia in difetto.
6. Altri motivi possono essere contrasti con la tifoseria.
7. Oppure situazioni di difficile gestione con la stampa.

Ma quello che ci viene detto, o l'analisi che ci viene riportata al primo incontro, siamo veramente sicuri che sia quella corretta? Siamo così sicuri di riuscire in quello che, magari a detta degli altri, non è stato capace il nostro predecessore? Gli obiettivi da raggiungere sono stati sovrastimati? Ho cercato sempre di essere un buon ascoltatore in questa fase per capire i miei interlocutori; l'unica cosa che ho sempre cercato di smorzare erano tutti quei discorsi legati a degli obiettivi che mi rendevano conto non sarebbero stati raggiungibili e che avrebbero creato ulteriori pressioni all'ambiente e reso una vita corta al mio subentro.

IL PRIMO COLLOQUIO INDIVIDUALE

Il primo colloquio individuale, per un mio metodo, ma credo anche per forma di rispetto, lo eseguo ancor prima di essere presentato alla squadra con il Direttore Sportivo, che generalmente è l'anima tecnica della squadra, colui che gli ha dato forma e corpo durante l'estate; colui che più di altri ne co-

nosce pregi e difetti, dinamiche e aspetti, a volte non solo tecnici, che potrebbero risultarci utili. Colui che deve sentirsi nostra spalla in questo nuovo corso che sta per iniziare: una persona che cerco di coinvolgere nella condivisione delle mie scelte e strategie. Detto questo, è bene sapere che, relativamente a questo periodo, spesso può risultare una fonte emotivamente condizionata e che quindi le notizie e i dati vanno filtrati.

LA PRESENTAZIONE ALLA SQUADRA

Formalmente potrei dire che è il momento in cui la società, riunita con staff e giocatori, ci dà l'autorità a guidare la squadra. Ho sempre preferito che ci fosse tutta la dirigenza (proprietà e direttore/i) al momento della presentazione, per dare più forza a questo momento. Il primo contatto con la squadra è forse uno dei momenti più delicati, perché il gruppo con cui stiamo per iniziare a lavorare - che ha le sue gerarchie e dinamiche - ci deve accettare e riconoscere come guida e, allo stesso tempo, deve giocoforza dimenticare il nostro predecessore. Sono passaggi che hanno dei tempi e che vanno metabolizzati. Il buon senso, il tatto, l'elasticità, insieme ad un'autorevolezza che, credo, vada fatta percepire, mi hanno aiutato a superare anche momenti in cui la tensione si poteva davvero tagliare. Mi piace ricordare quell'episodio in cui, al primo giorno di allenamento, quando dovevo essere presentato alla squadra dalla dirigenza, la stessa squadra chiese di parlarmi e riunitasi in spogliatoio mi disse: "Mister, noi la stimiamo e conosciamo il suo valore: non vuol essere un atto contro di lei, ma per solidarietà al nostro allenatore esonerato, noi abbiamo deciso di non cambiarci". Profondo silenzio, all'interno dello spogliatoio c'erano anche il Presidente ed il Direttore Sportivo. Io, con estrema serenità, prima che nessuno parlasse, scuotendo la testa in segno di approvazione dissi: "Questo gesto vi fa onore perché dimostrate di avere sensibilità e umanità, qualità che vorrei avere nei miei uomini. Penso che al posto del vostro allenatore potevo esserci io e sicuramente questo gesto l'avrei apprezzato. Credo anche di avere a che fare con uomini e professionisti seri. Quindi ho deciso di concedervi un giorno di riposo. Vi aspetto tutti cambiati in campo domani mattina". All'indomani, tutto procedette come da copione, con il regolare allenamento ed i consensi positivi di società e giocatori che avevano approvato il mio modo di agire ed io che avevo ottenuto l'obiettivo di togliere tensioni da una situazione che poteva degenerare. Questo è solo un episodio in cui alla fine mi presentai da solo, seppur con la presenza della dirigenza; ma ciò ci fa capire quante possano essere le variabili all'interno di ogni situazione, e quanto siano fondamentali l'elasticità e la capacità mentale, di riuscire a fare degli interventi che pensiamo possano essere utili alle nostre strategie. Io in quel caso pensai a farmi accettare dal gruppo con autorevolezza, piuttosto che a farmi imporre dalla società con autorità. Le due cose che generalmente io richiedo nel discorso introduttivo sono la massima disponibilità da parte dei ragazzi ed il rispetto reciproco per tutti i componenti del gruppo. Anche questo primo incontro con la squadra ci dà modo di incominciare ad osservare i comportamenti e a studiare le dinamiche di questo gruppo: dove erano seduti? Chi ha preso la parola? Qual era il comportamento quando noi parlavamo? È solo l'inizio di un percorso che ci porterà ad esplorare tutte quelle relazioni giocatori-dirigenza, allenatore-giocatori, giocatori-staff, staff-allenatore, giocatori-giocatori, che ci porterà a comprendere questa realtà che si è strutturata su basi relazionali e comportamentali, e che con la nostra entrata verranno a modificarsi se non completamente rinnovate. Le fonti di questa conoscenza vanno filtrate e comparate, perché spesso risultano emotivamente coinvolte ed il tutto deve, secondo il mio pensiero, essere fatto con discrezione e sensibilità, senza toccare la professionalità di chi ci ha preceduto o di chi sta lavorando al nostro fianco.

Nel mio stile tendo a ringraziare il mio collega e, su un'eventuale prima vittoria nella gara di esordio, ne do parte dei meriti senza possibilmente passare da ipocrita.

LA PRESENTAZIONE ALLA STAMPA

Altro incontro da non sottovalutare, come l'incontro con la squadra, è il primo approccio con la stampa ed il primo momento in cui si viene presentati mediaticamente alla città e alla tifoseria. Parlo tendenzialmente a tutti in un'unica sede, per cercare di non far distorcere il mio messaggio, per cercare di renderlo chiaro e diretto a tutti.

Ma anche qui sorgono e vanno valutate le solite domande: quali sono i rapporti stampa - società e allenatore - stampa o giocatori - stampa?

Ogni testata, con i propri professionisti, avrà instaurato relazioni diverse: molto probabilmente ci saranno testate pro-allenatore e dovremo aspettarci domande scomode, ma potrebbero anche non esserci; ci potrebbero essere attriti contro la società o verso i giocatori. Situazioni che è bene sapere prima di andare in conferenza stampa, per prepararci e studiare una strategia operativa.

Preparo sempre un canovaccio da seguire e cerco di condurre l'intervista su quella linea, cercando di scansare le domande che potrebbero creare frizioni e che immagino mi verranno poste.

Come in tutte le cose, la prima impressione è quella che lascia un segno: quindi tengo alte le attenzioni per evitare di cadere in errori che potrebbero costarmi caro e cerco di centellinare le parole. Il mio consiglio è quello di prepararla con lo stesso scrupolo con cui si prepara una partita.

Anche qui abbiamo modo di fare la conoscenza di giornalisti della carta stampata e cronisti tv, con cui dovremo collaborare e i cui giudizi creeranno opinione e potranno spostare le simpatie o le ire verso di noi, la società e la squadra.

Un rapporto da non temere ma da curare attentamente fin dal primo incontro per creare quel rapporto di stima professionale che dimostra attenzione anche verso quell'interlocutore, che molto spesso, viene considerato come un nemico, ma che per noi può anche diventare un'arma comunicativa da poter utilizzare.

Io, fin da subito, propendo per una regolamentazione delle interviste e delle uscite televisive, che generalmente vengono gestite e organizzate dall'addetto stampa su mia supervisione.

L'APPROCCIO CON LA TIFOSERIA

Quali sono i rapporti società-tifosi, squadra-tifosi, allenatore-tifosi, staff-tifosi?

Ricordo ancora quell'episodio in cui, al mio arrivo, dopo la fine della prima partita pareggiata in casa, la squadra subì pesanti offese e attacchi. Qualcosa non funzionava. Avevo un problema da risolvere.

In settimana cercai di capire dai miei giocatori e alle mie domande ottenni risposte di parte, a volte vaghe.

Mi informai in quali locali i tifosi andassero e ci andai a bere qualcosa. Stavo tendendo la mano, mi facevo da tramite. Riuscii nell'intento di comunicare con essi e li ascoltai, sentendo la loro versione dei fatti.

Riuscii a riavvicinare squadra e tifosi facendo da garante sul loro comportamento, togliendo quelle tensioni alla squadra che creavano problemi al gruppo e ai ragazzi più emotivi.

Altre volte invece mi capitò di riceverli al campo dopo la mia entrata per consegnarmi la sciarpa, quasi un saluto di benvenuto.

Ogni realtà va esaminata e la tifoseria è una componente che va considerata e che sposta equilibri di opinione, sia in negativo che in positivo. Certamente non va subita ma rispettata, all'interno di un'etica comportamentale.

L'ASPETTO TECNICO-TATTICO: L'APPROCCIO CON LA SQUADRA

Nel mio percorso lavorativo relativo al subentro, solo in una delle cinque situazioni che personalmente mi sono capitate, non c'è stata da parte mia la conoscenza tecnico-tattica relativa alla squadra che ero stato chiamato a guidare. Non avevo nemmeno la più pallida conoscenza del campionato in cui essa militasse.

Non posso neanche dire che fu negligenza o poca professionalità, visto che mai e poi mai avrei pensato di avere un'opportunità in quella categoria professionistica ed in un girone, quello del sud, in cui non avevo contatti o perlomeno lo pensavo.

Solitamente i contesti in cui si viene chiamati ad operare, trattandosi spesso di situazioni di difficoltà, sono ambienti dove sanno che noi siamo a conoscenza dell'organico allestito ad inizio stagione dalla società e del campionato che si sta disputando.

Ma, come detto in precedenza, non c'è una regola in merito: sicuramente conoscere è un vantaggio perché - vi posso garantire e a me è già capitato... - subentrare al buio (senza, cioè, sapere nulla), ti fa sembrare come un pesce fuori d'acqua, un corpo estraneo a tutto.

In quell'occasione, le cose andarono molto bene, ma le difficoltà furono notevoli e la fortuna giocò sicuramente un peso determinante a mio favore.

Fatta questa premessa, vorrei parlarvi di come io cerco di arrivare alle mie valutazioni e scelte tecniche che si basano - come detto prima - sulla conoscenza personale, su dati, osservazioni e riflessioni, oltre che su dialoghi con i giocatori e confronti con staff e dirigenza; cerco in maniera analitica di raccogliere tutti quei dati oggettivi e soggettivi che poi metto a confronto.

SU QUALI DATI INIZIA IL MIO LAVORO?

Appena ricevuto l'incarico, mi faccio consegnare tutti i curriculum vitae con foto, relativi ad ogni singolo giocatore di tutta la rosa. Già da questi cv, incomincio a farmi un quadro di numeri e dati statistici sull'atleta, ma non solo: inizio a dare anche un nome ad un volto, perché potrei non conoscerlo, per riuscire a memorizzarlo e identificarlo più velocemente negli incontri futuri.

Oltre a ciò, richiedo anche la scheda tecnica della squadra, relativa alla stagione in corso, con tutti i numeri della stagione (classifica, partite - in casa e fuori - vinte, pareggiate e perse, gol - in casa o fuori - fatti o subiti, marcatori e media inglese), il minutaggio dei calciatori nella stagione corrente e tutte le formazioni schierate nelle partite ufficiali.

Tanti dati che riportano fedelmente, raccontandoli con i numeri, il percorso storico di ogni calciatore e della squadra nella stagione: elementi non distorti dall'emotività di un narratore, ma pur sempre solo elementi che, se non sono messi a confronto con altre valutazioni di carattere tecnico, rischiano di portarci fuori strada.

Potremmo infatti trovare dei numeri che ci dicono che la nostra è la peggior difesa del campionato, ma, dopo un'attenta analisi di partite e vedendo gli allenamenti, ci accorgiamo che a far difetto non è il reparto di difesa, bensì l'organizzazione difensiva di squadra. Stesso discorso potremmo farlo per l'attacco.

Quindi un incrocio di dati che ci porti a valutare e scegliere.

A questo proposito, ricordo ancora quell'episodio in cui la mia squadra stava disputando un buon campionato di vertice. Nell'analisi oggettiva, andando a visionare le formazioni schierate nelle partite disputate, mi accorsi che c'era un giocatore che schieravo sempre nelle partite in cui perdevamo, mentre nelle altre non c'era. Andai a riguardarmi i filmati e l'impressione non era negativa; grossi errori quel calciatore non ne faceva. Quindi l'analisi soggettiva non mi portava alla stessa conclusione. Era comunque l'unico dato che stonava dal coro.

Diedi ascolto ai numeri e scelsi la strada scientifica: non perdemmo più! Forse non avremmo perso anche con quel calciatore in campo; forse, se non me ne fossi accorto, con lui in campo venivano meno degli equilibri di squadra così sottili da spostare l'inerzia di una gara; forse era solo sfortunato. Vedetela come volete, comunque io non lo feci più giocare e la squadra non perse più finendo il campionato in crescendo. Ho raccontato questo esempio per far capire anche l'importanza che possono avere i numeri: in quell'occasione li feci prevalere sulle mie valutazioni e osservazioni, comunque sempre frutto di attente analisi e riflessioni.

I PRIMI VIDEO DA VISIONARE

Chiedo poi di entrare in possesso il prima possibile delle ultime quattro partite che ha disputato la squadra, anche qui per ricavare dei dati oggettivi relativi alla organizzazione precedente; come, ad esempio, la disposizione in campo durante la gara, la disposizione sulle palle inattive a favore o contro, tutto ciò che non sia frutto di opinione o giudizio e che mi possa risultare utile per farmi conoscere elementi relativi alla gestione precedente. Contemporaneamente, chiedo anche le ultime quattro gare della squadra che andremo ad affrontare, la cui visione mi deve proiettare all'organizzazione delle strategie del primo confronto ufficiale.

INIZIA IL LAVORO DI CAMPO

L'incontro con la squadra segna il momento in cui si passa dalle parole ai fatti; inizia la programmazione del lavoro, l'osservazione sul campo di tutti quegli aspetti tecnici e tattici, e non solo, che si ricavano direttamente e che definisco "sogettivi", perché sono frutto dell'elaborazione della mente di un osservatore, che esprime un giudizio o un'opinione. Spesso io chiedo al mio vice come abbia visto quel tale giocatore in allenamento, e la risposta non è mai uguale alla mia, perché presenta sfaccettature o contenuti diversi.

Molti sono gli aspetti da considerare, che spesso distraggono e che ci portano lontano da quelli che sono i due veri obiettivi, che è bene porci e non dimenticarci: il primo, ed il più immediato, riguarda la partita che verrà; il secondo, e più lontano, è l'obiettivo da centrare a fine stagione e per cui siamo stati chiamati dalla società.

Ho inserito questa considerazione perché, molto spesso, nella fase iniziale e non solo, siamo bombardati da mille cose che ci fanno perdere di vista cosa serve e cosa no. Quindi anche qui è bene selezionare e saper scegliere sul da farsi.

Detto questo, si inizia a lavorare sul campo. Le prime fasi sotto il profilo tecnico tattico mi servono più per poter osservare e, di conseguenza, valutare i calciatori. Tendo a fare pochi interventi, voglio far in modo di poter fotografare la situazione per poterla identificare e capire se era quella immaginata; dopodiché la analizzo, per poter scegliere la strada più congeniale a risolverla (nella speranza, ovviamente, che ci sia una soluzione).

Relativamente alle proposte di lavoro, che eseguo fin da subito, sono proposte semplici, che non devono creare difficoltà all'atleta che, spesso, in questi momenti, risulta confuso o preoccupato. Durante i primi giorni inizio con degli esercizi di tecnica di base o applicata, continuo con dei possessi palla o partite a tema, per finire con una partita con poche regole. Tutto molto generale, con poche finalità alla gara che verrà.

Nei giorni successivi ed antecedenti alla partita, vado ad introdurre quelle sedute relative al nostro atteggiamento tattico che assumeremo, sia a livello difensivo che offensivo, in relazione allo studio effettuato sull'avversario.

In sintesi, con gradualità, inizio a portare quella che sarà la mia filosofia di pensiero e di lavoro dentro e fuori dal rettangolo di gioco.

LA SCELTA DEI TITOLARI

Molto spesso mi hanno chiesto quando avessi fatto la scelta dei giocatori da far scendere in campo nella gara di esordio; a ciò rispondo con una riflessione che mi fece un caro amico, durante una partita che stavamo guardando, e che stava entrando nelle sue fasi salienti. Una frase che per me è diventata un parametro di valutazione: "Vedi Paolo, adesso si decide la partita. Se vuoi sceglierti qualche giocatore per la tua prossima squadra, prenditi quelli delle due squadre che, da questo momento in poi, lotteranno o giocheranno per ottenere la vittoria".

Quindi, dopo ogni allenamento, cerco di pensare a chi avrei scelto di far giocare la domenica e me lo annoto sul mio diario. Cerco di trovare quegli undici che mi daranno le maggiori garanzie di fare prestazione sotto tutti i punti di vista, non solo tecnico-tattici.

Una scelta di uomini ancor prima che di sistema di gioco, perché credo che prima di tutto venga il gruppo; poi l'individuo e quindi il sistema.

Non solo la mia osservazione e valutazione di ciò che ho visto in campo, ma anche il confronto con i miei collaboratori e, soprattutto quello con il direttore sportivo, mi aiutano in questo percorso.

I DIALOGHI CON I GIOCATORI

Il primo dialogo individuale che eseguo, lo faccio con colui che rappresenta la squadra: il capitano. A seguire, tendo ad ascoltare coloro che ritengo più importanti nella scala gerarchica della squadra. Il motivo di queste chiacchierate, in cui cerco di capire il loro pensiero ed il loro stato d'animo, mi è molto utile anche per sapere cosa pensano a riguardo di alcuni aspetti tecnici, come il sistema di gioco adottato, in quale ruolo riescono ad esprimersi meglio e le difficoltà trovate. La tendenza è quella di un incontro informale, in cui io devo risultare un buon ascoltatore più che oratore.

QUALE SISTEMA DI GIOCO ADOTTARE?

Un altro quesito che ci si pone, relativamente alla prima gara da affrontare, è quello se mantenere o meno lo stesso sistema di gioco e la stessa organizzazione difensiva sulle palle inattive. Non esiste una regola neanche qui: credo si debba usare il buon senso. Io, comunque, a livello di dati, sulle cinque volte in cui sono subentrato, in tre casi ho mantenuto lo stesso modulo nella gara d'esordio e solo in una circostanza lo mantenni per tutto il periodo.

Posso dire che, pur cambiando il sistema di gioco, diedi poche indicazioni e molto semplici, cercando di semplificare al massimo, in maniera da non aggiungere ulteriori difficoltà a quelle già preesistenti. Il mio pensiero ricorrente è quello di aiutare il calciatore e, per far ciò, gli devo rendere semplici e chiare le cose da fare.

Quindi, nei giorni antecedenti alla gara, in cui generalmente si va nei dettagli tattici relativi alle strategie difensive ed offensive da attuare, con esercitazioni mirate, valuto solo le cose che ritengo indispensabili, filtrando ed escludendo tutte le altre, che sicuramente potrebbero essere utili, ma che potrebbero risultare di difficile assimilazione.

Ritengo sia importantissimo per l'allenatore, nell'azione di subentro, avere quella elasticità e competenza relativa alle conoscenze tattiche dei vari sistemi di gioco, per poter variare o proseguire su sistemi che non siano per lui un campo.

Nella nostra valutazione, infatti, dobbiamo sapere che, diversamente da quando si inizia la stagione, potendo sceglierci i calciatori adeguati al nostro modulo preferito, qui ereditiamo un gruppo con carat-

teristiche tecniche, fisiche e tattiche, scelto da altri. Dovremo quindi stabilire come e se quel gruppo, con le sue individualità, sia adatto per il sistema ed il gioco che noi vogliamo proporre.

A tal proposito, mi capitò in un subentro di trovare dei difensori abili, ma molto lenti, che non mi permettevano un gioco di pressing alto con difesa alta; erano più adatti ad un gioco di squadra che prevedesse l'attesa. Un tipo di gioco che non prediligo ma che, in quell'occasione, risultò essere di una praticità notevole ai fini dei risultati.

GLI ASPETTI PSICO-FISICI DELLA SQUADRA

Quante volte abbiamo sentito in tribuna, durante una partita, dire: "quella squadra non corre, il preparatore lavora poco". Oppure: "la squadra è sulle gambe, il preparatore atletico va cacciato". Tutte frasi da bar, ci tengo a precisarlo: se una barca affonda, non può essere responsabilità del marinaio, ma sicuramente dovremo guardare il comandante. Parto da questa premessa perché, in questo ambito, spesso si gioca allo scarica-barile, ma l'allenatore deve possedere anche questa competenza per poter valutare e all'occorrenza scegliersi i collaboratori adeguati.

Quindi, non secondaria rispetto agli altri aspetti, e che va attentamente esaminata nella fase di subentro, è la condizione atletica individuale e di gruppo della squadra. Quella condizione che in gergo usiamo dire psico-fisica e che porta il collettivo a fornire quelle prestazioni che ci attendiamo e per cui abbiamo lavorato.

Due elementi, testa e muscoli, che formano un connubio imprescindibile; sono il supporto per far sì che gli atleti siano in grado di assolvere a tutti quei compiti tecnico-tattici che noi gli richiederemo nella partita.

In questo ambito gioca un ruolo importante la figura del preparatore atletico che è colui che, in sintonia con l'allenatore, programma eventuali lavori o sedute senza la palla e tende a monitorare lo stato di condizione dei calciatori. Secondo il mio punto di vista, con lui è fondamentale cercare di instaurare un buon rapporto lavorativo per stabilire la metodologia appropriata e quell'organizzazione necessaria per modulare e quantificare i carichi di lavoro, centrando tutti quegli obiettivi fisici di breve e lunga scadenza, in relazione alle nostre proposte tecniche, integrate - eventualmente - con quelle eseguite senza palla.

Nel momento del subentro potrebbero verificarsi varie ipotesi relativamente a questa figura. Le più frequenti sono:

anche il preparatore viene insieme all'allenatore;

il preparatore viene esonerato ed al suo posto viene assunto un uomo scelto dalla società;

il preparatore viene esonerato ed al suo posto viene chiamato un nostro fidato collaboratore;

il preparatore rimane per proseguire il proprio lavoro.

Considerando l'ultima ipotesi, chiedo subito di incontrarlo per conoscerlo ed iniziare così a programmare il futuro.

L'INCONTRO CON IL PREPARATORE PRECEDENTE

Nel caso sia rimasto, quindi, lo incontro e innanzitutto cerco di capire la sua volontà a proseguire e la sua disponibilità a collaborare. Sì, perché va detto che, a volte, la società non esonera i collaboratori perché non ha soldi per prenderne altri e quindi li lascia nel loro posto, aspettando le loro dimissioni, che - invece - non arriveranno mai. In questi casi di insofferenza a rimanere, io ho sempre preferito consigliare alla società di esonerare il collaboratore, garantendogli quindi lo stipendio, ma evitando la difficile gestione di un dipendente insoddisfatto. A volte, anche a costo di proseguire da solo. Oggi-giorno, questa non è più una situazione fattibile, visti gli obblighi federali di coprire certe cariche; è un

problema che comunque va risolto e la società va sensibilizzata a tale riguardo.

Fermo restando la disponibilità a rimanere e a svolgere il proprio lavoro, mi faccio esporre le metodologie adottate e come venisse monitorato il tutto; mi faccio dire le sue preferenze su come vorrebbe impostare il lavoro in futuro.

Da qui hanno inizio le mie prime richieste sugli obiettivi da centrare nelle prime sedute che andremo a fare. Ne discuto con lui le tracce di massima, lasciandogli libertà sui mezzi, ma esigendo al più presto un rendiconto scritto del lavoro da farsi. Questo per dimostrargli fiducia e per responsabilizzarlo.

Va anche detto che, durante la prima settimana, i calciatori - viste le notevoli tensioni del momento, la voglia di dimostrare al nuovo allenatore e le nuove proposte che spesso richiedono attenzione - hanno un considerevole consumo di energie fisiche e nervose; quindi il carico di lavoro da me eseguito è molto basso e le sedute corte.

Altra cosa che tendo a fare, soprattutto se eseguo lavori senza la palla, è quella di richiedere al preparatore dei lavori da eseguire tutti assieme, per un triplice motivo: poterli osservare, creare uno spirito di aggregazione tra i giocatori, poter osservare il mio nuovo collaboratore al lavoro.

Oramai i dati oggettivi relativi al monitoraggio dei calciatori, soprattutto nelle società più organizzate, sono in possesso delle società; non sono quindi patrimonio di un collaboratore o di uno staff; quindi, all'arrivo in caso di subentro, questi dati sono facilmente recuperabili in caso di esonero o di dimissioni di tutto il gruppo. Viceversa, nel caso in cui il preparatore rimanga, io non faccio espressa richiesta di avere questi dati, ma cerco di sviscerarli nei continui confronti di programmazione dei lavori che lui mi propone e verificandoli poi sul campo.

Il tempo mi ha fatto capire che questo atteggiamento più di fiducia che di controllo ci agevola nei rapporti; un atteggiamento comunque non superficiale, ma vigile.

In ultima battuta, faccio un passaggio veloce per sapere la situazione sugli infortunati e sulle loro patologie; questo mi serve soprattutto per capire chi abbiamo a disposizione per gli allenamenti e per avere un quadro generale della situazione che sarà poi tema d'argomento con lo staff medico-sanitario.

UN NUOVO PREPARATORE DELLA SOCIETÀ

Nel caso fosse un uomo della società, agirei come in precedenza per un incontro conoscitivo, per poi sapere se abbia conoscenza di questa situazione specifica. Passerei poi a chiedergli quali siano le metodologie che predilige e come vorrebbe approcciarsi alla squadra. Discuterei con lui della programmazione a breve scadenza, facendomi spiegare se e di quali mezzi si avvarrà per monitorare i giocatori e quali siano i parametri su cui ci orienteremo.

UN PREPARATORE DI NOSTRA FIDUCIA

Chiaro che, nel caso di un nostro collaboratore di fiducia, questo ci permette di saltare tutti i passaggi, perché c'è già l'abitudine a lavorarci e le cose si semplificano notevolmente. Sapendo anche che lui assolverà a quella pratica di recupero dati in società, relativi al suo ambito e al monitoraggio dei giocatori sui parametri a noi noti.

I DIALOGHI CON I GIOCATORI

Pur avendo già toccato questo punto anche nel paragrafo precedente, l'ho inserito nuovamente perché, in quei dialoghi già citati con i giocatori, si ha la percezione di quello stato mentale che ne condiziona la resa e, in questa fase, per me è molto importante parlarci non solo per gli aspetti tecnico-tattici, che comunque vanno discussi, ma anche per farmi un quadro di come stia il ragazzo; un primo approccio,

che poi troverà conferma nel campo e negli allenamenti. La condizione è psico-fisica: un giocatore demoralizzato, con poche motivazioni, nella maggior parte delle volte ti fa pendere la bilancia verso la sconfitta e più ne fai scendere in campo in queste condizioni e più alta sarà la probabilità di perdere. Ma se è pur vero che un giocatore in uno stato di debolezza psicologica non rende, è altrettanto vero che un giocatore, che fisicamente non sta bene, risulta essere spesso demoralizzato, perché non riesce a fare quelle prestazioni a lui consone. Sta a noi far sì di trovare quel giusto equilibrio tra gambe e testa, frutto del lavoro sul campo e di quelle motivazioni e stimoli di cui l'uomo, prima ancora del giocatore, necessita.

Quindi conoscere, osservare e valutare, ma, soprattutto, saper motivare un gruppo che dovrà superare una partita vicina e che dovrà crescere per centrare l'obiettivo finale.

INIZIANO GLI ALLENAMENTI

Così come per il lavoro tecnico-tattico, con le prime sedute di allenamento inizia quella fase di osservazione e valutazione, sia singola che di gruppo. In questo ambito abbiamo anche una raccolta di dati oggettivi che poi, comparati con quelli soggettivi, incominciano a fornirci una prima idea sullo stato attuale della squadra. Si tratta dei primi dati utili anche per le strategie tecnico-tattiche da adottare in gara nel primo periodo. Mi capitò infatti di subentrare in una situazione in cui la squadra aveva delle difficoltà fisiche che mi imposero di scartare a priori la tattica di un pressing offensivo alto e costante, optando invece per un'alternativa meno dispendiosa che non mettesse in difficoltà la mia squadra nei novanta minuti.

Questo è solo un esempio di una delle tante situazioni che si possono trovare e che, a mio avviso, vanno affrontate con metodo e dopo un'attenta analisi.

Da tutto ciò prende corpo la programmazione futura, in cui stabilisco lavori e carichi che tendo a calcolare per difetto piuttosto che per eccesso. In tutto questo ha una notevole valenza la risposta che si ottiene dalla partita, non tanto ai fini del risultato, che comunque incide a livello psicologico, ma in quanto alla prestazione offerta. È mia cura rivedere sempre la partita per capire se la prima impressione del campo trova conferme a mente fredda, senza pressioni e con un altro angolo di visione che non sia quello dalla panchina.

IL GRUPPO DI LAVORO (STAFF E COLLABORATORI)

Quando si parla di staff di lavoro nell'ambiente calcistico, ci si riferisce a quelle figure che supportano l'allenatore nell'ambito lavorativo sul campo e che hanno contatto diretto con la squadra. Generalmente gli ambiti riguardano l'area tecnica, quella fisica e quella medica. Ci sono poi una serie di collaboratori che hanno compiti diversi dal campo, ma più organizzativi, e che si interfacciano con noi per l'espletamento di altre funzioni (come ad esempio l'organizzazione delle trasferte, le uscite televisive e altro).

Ma anche qui ci possono essere molte differenze sia tra le categorie (la serie A e la Lega Pro), ma anche tra le stesse società all'interno della stessa categoria. È ovvio che più uno staff è composto da un numero di professionisti competenti e maggiore sarà la cura e l'individualizzazione dei lavori, che risulteranno mirati e specifici. In virtù di quanto detto sopra, le società della massima serie, che hanno potenzialità economiche ed entrate nettamente superiori alle altre società di categorie minori, hanno inserito nei loro organici sempre più figure all'interno del loro staff e si sono attrezzate di strumentazioni e tecnologie sempre più sofisticate per poter seguire e organizzare sedute di allenamento specifiche, ai fini di migliorare la qualità e la resa dei calciatori nella partita.

All'interno di questa filosofia c'è poi la diversità di pensiero tra le stesse società, in cui talune predili-

gono avvalersi di gruppi di lavoro scelti dalla società e quindi non portati dall'allenatore. Una molteplicità di situazioni in cui l'allenatore, al momento del subentro, deve saper operare.

In Lega Pro, dove io ho avuto le mie esperienze lavorative, il numero di cui è composto lo staff varia dalle sette alle cinque unità, per il 90% dei casi, considerando un vice allenatore, un preparatore dei portieri, uno o due preparatori atletici, uno o due fisioterapisti ed un dottore. Ci sono poi le eccezioni, ma quelle sono società con potenzialità maggiori e che si stanno strutturando per la categoria superiore. Facendo le debite proporzioni, potremmo dire che in Serie B il numero da cui è composto lo staff è circa il doppio rispetto alle società di Lega Pro; in Serie A è il triplo, se non di più.

Generalmente gli ambiti tecnico e fisico sono quelli in cui ci è concesso far assumere uomini di nostra fiducia, mentre l'area medica solitamente è gestione della società, che spesso si avvale dei consigli del medico sociale.

Quanto detto sopra ci fa capire che le situazioni sono diverse da categoria a categoria e tra società e società, ed il nostro modo di lavorare e di porsi non è detto che vada bene ovunque, ma può richiedere la necessaria attenzione per capire quale sia la strada migliore da seguire per relazionarsi, guidare e - perché no - farsi consigliare dallo staff e dai nuovi collaboratori con cui si andrà a lavorare.

Apro una parentesi perché, come molte società, anche gli allenatori, soprattutto coloro che hanno forza contrattuale, cercano di imporre e portare il proprio staff di lavoro.

Anzi, c'è da ricordare che gli allenatori più importanti si creano un vero e proprio ufficio, che è parte del loro staff, che ha il compito di curarne il marketing, l'immagine, le relazioni esterne e, molto spesso, ha anche la gestione della parte contrattuale.

QUALE SITUAZIONE NEL SUBENTRO?

Fatta questa introduzione, quale situazione abbiamo trovato nel subentro? C'era lo staff della società o quello portato dall'allenatore precedente? Lo staff è rimasto, si è dimesso o è stato esonerato? Siamo riusciti a portare il nostro staff o abbiamo portato solo qualche figura? Sono stati chiamati uomini della società a sostituire l'altro staff? Subentriamo soli?

Potrei dire che la soluzione migliore sia quella in cui riusciamo a portare il nostro gruppo di lavoro, ma va anche detto che in un subentro non accade spesso; anzi, quasi mai.

È anche vero che generalmente i collaboratori portati dall'allenatore solitamente vengono esonerati, anche perché questa risulterebbe una situazione direi "antipatica da gestire", per tante sfumature, che porterebbero negatività nell'ambiente.

Ma potrebbe anche succedere che tale staff rimanga o magari solo qualcuno per scelta della società.

Spesso capita che lo staff esonerato o dimessosi venga ricostruito con un mix di nostri uomini e qualche uomo della società.

Può succedere che siano tutti uomini della società già in carica che proseguono il loro lavoro.

Ultima ipotesi: sono uomini della società assunti come noi, ex novo.

Molte sono le situazioni che si possono presentare, ma a priori, dovendo scegliere, direi che non ce ne sia una più giusta delle altre: potrebbe infatti succedere che il nostro staff, in un determinato ambiente, abbia difficoltà di inserimento; viceversa, andando da soli e trovando uno staff della società che ci sostenga e ci inserisca nell'ambiente, questa situazione potrebbe portarci a risultati migliori.

Relativamente alle mie esperienze, mi sono accorto che è bene avere un gruppo di lavoro da portare che sia già in sintonia con noi sulla filosofia e sul lavoro; ma, oltre a ciò, è bene inserire qualche elemento locale che ci agevoli sulle comprensioni delle dinamiche del luogo e che ci aiuti nell'inserimento.

NOI E LO STAFF: IMPARIAMO A CONOSCERCI

Dopo aver preso visione dell'organigramma del gruppo di lavoro (fermo restando i collaboratori che già conosciamo, di cui ci siamo già avvalsi), viene il momento in cui bisogna cercare di conoscere coloro che guideranno i calciatori su nostra indicazione nelle sedute di allenamento, ogni qualvolta glielo sarà richiesto. Modi, tempi, interventi, indicazioni, toni di voce e gestualità, sono solo alcuni parametri che io osservo per valutare come opera il mio collaboratore.

Credo che, in questa fase, anche loro si pongano il problema di cosa noi si voglia e in questa fase di conoscenza reciproca sia bene fare lavori tutti in gruppo senza suddivisioni.

Generalmente non faccio interventi che riguardano l'operato del mio collaboratore, durante il lavoro che sta svolgendo, anche se penso che stia sbagliando. Credo che discutere davanti ai calciatori gli faccia perdere quella credibilità con cui noi lo autorizziamo e dimostri poca professionalità da parte nostra.

Tutto quello che vediamo e valutiamo sul campo sarà poi sommato ad una serie di informazioni che vado a reperire negli ambienti e dalle persone, dove e con cui hanno lavorato, perché è pur sempre vero che un collaboratore deve essere competente, ma in lui io cerco soprattutto disponibilità e affidabilità.

Oltre a ciò vanno aggiunti tutti i confronti quotidiani e le chiacchierate che spesso tendo a fare per capire le necessità, quali orizzonti di vita, quali ambizioni, quale situazione familiare, per un coinvolgimento in quello che sarà il nostro progetto futuro.

I REFERENTI NELLO STAFF

Nelle varie aree di competenza, dando sempre il debito rispetto a tutti i componenti, ho sempre cercato di analizzare le gerarchie di ordine lavorativo in funzione dell'incarico, per relazionarmi con colui che io definisco il mio unico referente per tutto quello che riguarda le comunicazioni ufficiali.

Tanto per fare un esempio, in una fase di subentro in cui ho un incontro con il medico che mi dà delucidazioni in merito alla situazione generale sugli infortuni, concordo con lui che tutte le informazioni mediche legate a qualsiasi calciatore, relative all'impossibilità ad allenarsi o giocare o ad infortunio grave, che comunque mi siano comunicate da lui. Potrebbe succedere che il dottore, per sua impossibilità a seguire la squadra giornalmente (succede nelle categorie professionistiche minori) deleghi il fisioterapista da lui prescelto a comunicare giornalmente con me, facendo le sue veci, ma essendone responsabile lui a tutti gli effetti.

Così, nell'area Fisica avrò il primo preparatore come referente unico, che nell'area tecnica sarà il mio vice.

In base a tali gerarchie, cerco di creare situazioni in cui ognuno abbia le proprie responsabilità e qualche piccola autonomia, che mi permettano di avere un riferimento immediato in caso di necessità e, allo stesso tempo, osservazione da parte loro di tutto ciò che succede nel loro ambito, essendone i primi responsabili. È anche un segnale di fiducia che chiaramente va monitorato.

La necessità di creare questi referenti è sorta per non avere informazioni che arrivassero distorte dopo vari passaggi con cui erano state riportate; poi, per far in modo di riuscire a coordinare aree diverse con un riferimento a capo.

I COLLABORATORI

Non posso parlare di "staff da campo", ma sono tutte quelle persone che influiscono indirettamente ai fini della classifica, anche se non come un calciatore che scende in campo. Uno di questi è il segretario,

ma potremmo parlare di segreteria nelle società più blasonate, perché composte da più elementi con a capo il segretario generale. Egli fa tutto quel lavoro di organizzazione, legato alla squadra, e burocratico, mantenendo i rapporti con Federazione e Lega. Un altro collaboratore prezioso è il team-manager, che si pone tra l'allenatore ed il segretario, facendo da tramite e cercando di risolvere tutte le situazioni che si verificano quotidianamente. A lui di solito il compito di relazionarsi con il segretario, per programmare le trasferte anche in funzione delle richieste del tecnico. C'è poi l'addetto stampa, che programma le conferenze stampa, le uscite televisive e tutto ciò che è legato ai media.

Assieme a loro gravitano nella società tante altre persone che, nel loro piccolo, portano il loro contributo alla causa e a favore della squadra, di cui dobbiamo avere le giuste attenzioni senza dimenticarcelo, e curandone i rapporti.

L'ALLENATORE: QUALE RAPPORTO CON STAFF E COLLABORATORI?

Dovessimo analizzare il comportamento ed il rapporto di cento allenatori, in una fase di subentro, relativamente al proprio staff ed ai collaboratori societari, credo otterremmo cento sfaccettature diverse. Questo è il bello dell'originalità di ognuno di noi. Tornando a me, provo a raccontare il mio modo di pormi, pur sapendo che le variabili della società e del suo ambiente possono modificare certe condizioni.

Il primo presupposto è che stiamo lavorando e che siamo in un ambiente di lavoro. Io, quando lavoro, generalmente sono concentrato e attento a svolgere le mie mansioni, con la giusta serenità ed equilibrio. Parto da qui per dire che appena vengo chiamato per un subentro ed ho i contatti con staff e collaboratori, mi presento e, anche se cerco di metterli a loro agio, non do confidenza a nessuno. Tendenzialmente mantengo le distanze; in maniera autorevole, cerco di trasmettere a loro il modo con cui dovranno comunicare con me. È chiaro che se mi presentassi ridendo, scherzando e non essendo serio, li autorizzerei a fare altrettanto. Quindi, credo che noi dobbiamo dare l'esempio di ciò che vogliamo da loro.

Ricordo ancora quell'episodio in cui un allenatore, a cui feci da vice e con il quale avevo un buon rapporto, durante il primo allenamento lo chiamai per nome. Mi si avvicinò e con estrema serenità, senza che nessuno sentisse, mi disse: "Paolo, adesso stiamo lavorando: io sono il Mister". Mi sentii mortificato, perché avrei dovuto capirlo da solo: quando si lavora i ruoli e le indicazioni non vanno fraintesi. Se io, suo primo collaboratore, lo chiamo "Mister", do un messaggio a tutti gli altri. Forse si tratta di un dettaglio per molti, ma per me è un particolare che non va trascurato, per non finire poi nel presappochismo.

Sulla base di questa esperienza, racconto invece un episodio toccato a me in uno dei miei subentri. Appena arrivato, un mio collaboratore, che era alle mie spalle, mi chiamò per nome ed io non mi girai; mi richiamò ed io imperterrito non mi girai. Alla terza volta mi chiamò "Mister" ed io mi girai. Gli dissi: "scusa, ma stavi chiamando me? (sorridente) Non lo avevo capito...". Tutti capirono che avrebbero dovuto rivolgersi a me in maniera diversa.

Nel tempo cerco di impostare quel giusto rapporto di rispetto e coerenza che, a volte, non necessità di forme, ma che oramai fanno parte del nostro rapporto professionale e che non decadranno più.

Facendo una sintesi di quello che voglio trasmettere ai miei collaboratori e componenti dello staff, fin dalle prime battute del subentro si può riepilogare in un rapporto basato sul rispetto, sulla serietà, sul riconoscimento dei ruoli (gerarchie), sui modi di porsi, sulla coerenza e sul lavoro che ognuno di noi, con le proprie competenze, dovrà svolgere.

7. CONCLUSIONI: CONSIDERAZIONI PERSONALI IN BASE ALLE ESPERIENZE VISSUTE

Ho iniziato questo racconto parlando di un bambino che sognava di diventare un calciatore professionista e che, diventato adulto, dopo aver appeso le scarpe al chiodo, ricomincia a sognare.

Ho riportato numeri e statistiche, di un fenomeno quale il subentro, che forse solo venti anni fa poteva considerarsi circoscritto all'Italia, ma che oramai si sta espandendo in tutti i paesi; probabilmente figlio di quella globalizzazione che sta accelerando tutti i processi evolutivi e non.

Ho parlato di opportunità lavorativa che va colta, in un mondo in cui la flessibilità e la velocità di passare da un lavoro ad un altro, o da una società ad un'altra, fino a qualche anno fa sembrava fuori luogo; adesso lo è chi non si adegua.

Ho descritto - o almeno ci ho provato - come la figura dell'allenatore, che alle origini non era contemplata, si sia evoluta e come ora sia al centro delle attenzioni mediatiche e dei potenti e ricchi presidenti delle squadre di calcio; oramai alla stessa stregua dei grandi campioni che sul campo fanno la differenza.

Ho cercato di schematizzare e razionalizzare un mio metodo di operare, nelle difficili situazioni che si possono trovare in un subentro. Ho voluto spesso dare un ordine ed un significato a tutto ciò che si verificava e a tutto ciò che facevo a volte in maniera anche troppo ossessiva.

Il tempo mi ha insegnato a smussare molti spigoli; quegli spigoli che, soprattutto quando subentri, devi essere bravo a scansare o a limare, perché in quelle prime fasi è molto più importante concentrarsi sulle dinamiche di gruppo che sulla tattica, sull'aspetto cerebrale ancor prima che sulla tecnica. Abbiamo a che fare prima con uomini e poi con calciatori.

Tempo fa, ascoltando Bielsa dal vivo a Coverciano, gli sentii dire che agli inizi della sua carriera pensava che, per allenare a certi livelli, era fondamentale avere nel suo bagaglio di competenze la laurea in scienze motorie. Adesso, dovesse scegliere, per lui sarebbe fondamentale averla in psicologia. Per lui, infatti, il compito più difficile per un allenatore è quello di convincere i giocatori e di riuscire ad emozionarli. Secondo Bielsa, con la psicologia si può intervenire, oltre che sulle emozioni, sui pensieri. Pensavo anch'io all'inizio come lui; poi mi sono convertito al suo ultimo pensiero, già da qualche anno. Un calcio in cui i numeri sono importanti, se non fondamentali, per la nostra permanenza; ma che non devono prevalere e sovrastarci, perché il calcio è passione, è arte, è quella fantasia che ha portato Maradona piuttosto che Crujff, che porta Messi piuttosto che Cristiano Ronaldo a fare giocate che mandano in visibilio la gente, accorsa allo stadio per vedere le loro giocate ed i loro gol.

A tal proposito, mi viene in mente un mio continuo confronto con un allenatore esperto, con molti anni di militanza in Serie B, che io considero un maestro. Un giorno mi disse: "Paolo, ti sei accorto che sono quattro mesi che parliamo della tua squadra ed io non so neanche come giochi?". Lui anteponeva la psicologia e le motivazioni ai numeri, che fossero 4-3-3 o 4-4-2.

Mi capitò poi una situazione di subentro, in cui un collaboratore della società, dopo qualche allenamento, mi disse: "È inutile che lavori, questi non vanno d'accordo". Capii di dover riporre le mie attenzioni innanzitutto sull'aspetto delle relazioni tra i giocatori, perché, se non avessi risolto quel problema, non sarei potuto passare allo stadio successivo.

In un subentro, facendo una scaletta di priorità del lavoro da portare, in virtù delle mie esperienze - e lo ripeto, avete in Lega Pro - direi:

1. Convincere e motivare il gruppo
2. Lavoro tecnico-tattico-fisico sulla squadra
3. Dinamiche societarie
4. Rapporto stampa, tv, tifosi
5. Organizzazione staff e collaboratori

Potrei anche dire che, se mi chiamasse un Presidente "sui generis", molto propenso agli esoneri, per me, in una situazione di subentro, tale scaletta andrebbe rivista e le dinamiche societarie andrebbero sicuramente al primo posto.

Quindi?

Il ritornello si ripete: "conoscere, osservare, valutare", e, aggiungiamoci "competenza, coerenza, comunicazione ed elasticità". Questi gli ingredienti: a noi l'incombenza di miscelarli di volta in volta.

*Chiudo gli occhi per un istante e rivedo quel bambino che giocava all'oratorio.
Li riapro e sono seduto al campo centrale di Coverciano,
sono di fianco a tanti colleghi che, come me, inseguono un sogno:
quello di allenare sui palcoscenici più importanti d'Italia e del mondo.
Confronti, partite all'imbrunire, chiacchierate
su quello che è il Centro Tecnico Federale
e la casa di chi, per anni, ha fatto dapprima il professionista
come calciatore ed ora come allenatore;
con il massimo titolo, quello Master,
per poter inseguire tutti i nostri sogni.*