

**FIGC CENTRO TECNICO FEDERALE COVERCIANO
FIRENZE**

***SETTORE TECNICO FIGC
MASTER UEFA PRO
ALLENATORE PROFESSIONISTA PRIMA CATEGORIA***

TESI:

UNA MENTALITA' PER "ESSERE" VINCENTI

Relatore: Prof. Vittorio Tubi

CANDIDATO:

FILIPPO INZAGHI

ANNO 2012 – 2013

INDICE

INTRODUZIONE: IL SENSO	pag.3
- 1° PARTE: LA TEORIA, ESPERIENZA E FILOSOFIE	
1.1 Le caratteristiche pedagogiche di un allenatore di successo	pag.5
1.2 La psicologia del successo	pag.6
1.3 Il meccanismo del successo	pag.8
1.4 Locus of control	pag.13
1.5 Il senso di autoefficacia	pag.16
1.6 Filosofie, opinioni ed esperienze di colleghi	pag.21
- 2° PARTE: DALLA TEORIA ALLA PRATICA,COME E COSA FARE	
2.1 La figura del mister, gestire network e comunicazione	pag.27
2.2 Un metodo per formare la mentalità vincente	pag.33
2.3 Dal dire al fare, la mia esperienza	pag.36
2.4 La programmazione settimanale	pag.55
CONCLUSIONI	pag.57
BIBLIOGRAFIA	pag.58

INTRODUZIONE: IL SENSO

Esperienza e conoscenza, sono alla base di qualsiasi attività professionale. Entrambe sono indispensabili al successo poiché, l'una senza l'altra limiterebbe l'espressione e le capacità di una persona. La crescita di ognuno di noi, passa attraverso lo scambio e il confronto con gli altri. La consapevolezza dei propri valori personali e delle proprie idee permettono la giusta analisi delle informazioni ricevute e l'elaborazione intelligente di esse, consente una scelta qualitativa utile alla propria realtà. Per rimanere sempre al passo dei tempi, oggi molto accelerato dalla scienza e dalla tecnologia, il processo di formazione deve per forza essere permanente. Infatti, oggi con la consapevolezza di affrontare un nuovo 'viaggio' che non ha niente a che fare con quello fatto da giocatore, l'aver frequentato questo Master, la prima esperienza da allenatore, mi rendo conto quante cose siano necessarie per essere un buon mister. Guidare un gruppo, sapersi relazionare individualmente, progettare e programmare, affrontare critiche, gestire successi e insuccessi, mediare conflitti, curare la comunicazione interna ed esterna, oltre alle specifiche competenze tecniche, ecc ...

La sfida è quella di "**essere**" e non solo di "fare" gli allenatori. Tuttavia, poiché è la stessa sfida che ho affrontato come giocatore, la priorità diventa come trasmettere la mia mentalità e la mia professionalità ai giocatori. Penso che la differenza e la **qualità** in una professione riguardi il '**come**' e non solo il cosa e quanto fai. Per questo parlerò in questo elaborato, in prima persona, perché ritengo che sia giusto trattare l'argomento del titolo attraverso la propria conoscenza poiché, l'allenatore, deve essere un ricercatore e teorizzare sull'esperienza vissuta.

E' mia idea che, partire dalla formazione di una mentalità, sia fondamentale e sia la base, per impostare un lavoro in una squadra e in un gruppo. Il leitmotiv dell'**essere allenatori vincenti**, che seguirà tutto l'elaborato,

nasce da un'analisi della mia esperienza da giocatore: ho avuto tanti mister e quelli che ricordo maggiormente, sono coloro che si sono presentati a me come dei **maestri**, cioè coloro che mi hanno trasmesso dei valori e una mentalità, ma soprattutto che hanno dimostrato **di valere e di essere** come persona.

Socrate diceva che *'l'insegnante mediocre racconta, quello bravo spiega e l'eccellente dimostra, il maestro ispira'*

L'allenatore, ad ogni livello, deve ormai considerarsi un insegnante, un formatore, e il suo esempio permetterà di creare una giusta mentalità.

La tesi sarà suddivisa in una prima parte di ricerca, nella quale si raccolgono le teorie, le filosofie e le esperienze espresse da vari autori, psicologi, sociologi e allenatori, un mio approfondimento per collegare l'esperienza alla teoria. La seconda parte invece, evidenzia la mia prima esperienza pratica da allenatore e come intendo trasferire una mentalità al gruppo per **essere** vincenti, un modo di collegare la teoria alla prassi. Il nesso tra le due parti è dato dalle cosiddette parole chiave segnate in grassetto.



1° PARTE: LA TEORIA, ESPERIENZA E FILOSOFIE

1.1 LE CARATTERISTICHE PEDAGOGICHE DI UN ALLENATORE DI SUCCESSO

Ho inizialmente approfondito gli aspetti teorici delle scienze psicopedagogiche e formative, in riferimento all'allenatore di successo.

Partendo dalla premessa fatta, ritengo che le caratteristiche che la **pedagogia** moderna illustra per un insegnante, siano adattabili e ottimizzabili per l'allenatore.

UN MISTER DEVE ...

- sapere: avere cultura, coscienza dei fini, del senso e degli scopi dell'attività che intraprende. Conoscere il calcio e i suoi principi e aggiornarsi sempre e oltre alle competenze tecnico-tattiche, l'allenatore dovrà informarsi e aggiornarsi continuamente; cercare di comprendere tutti aspetti fisici, psicopedagogici, medico – alimentari ecc... . Se non sai **cosa** trasmetti?

- saper fare : avere professionalità ed esperienza dei mezzi; dovrà saper tradurre il sapere e la cultura in pratica; ad esempio saper programmare, organizzare e condurre con efficacia la seduta d'allenamento. Se non sai fare **come** trasmetti?

- saper dare: in tutti gli ambiti della relazione umana interpersonale, nello scambio d'informazioni, nell'abilità di trasmettere e nella capacità essenziale di "saper dare attenzione" e il "saper essere nella relazione". Se non sai dare **quanto** fai e cosa, come e cosa **comunichi**?

- valere: avere **personalità e valori** da trasmettere; l'allenatore è un esempio per tutta la squadra e lo staff, e soprattutto riuscirà in particolare modo ad influenzarne i comportamenti; senza questa caratteristica il sapere e il saper fare non avrebbero nessuna efficacia. Se non **sei**, cosa e come dimostri?

Queste caratteristiche dovranno, in ogni modo, tradursi in un "saper far fare" attraverso la capacità di delegare e saper gestire un gruppo e soprattutto con l'utilizzo di una metodologia finalizzata, funzionale e adeguata .

1.2 LA PSICOLOGIA DEL SUCCESSO

Ho proseguito la ricerca nei testi di alcuni psicologi che si sono interessati di applicare allo sport le conoscenze e le competenze specifiche della propria professionalità, chi con approcci sistemici e sociali o di NPL ecc...

Riassumendo alcuni concetti di vari autori, si può dire che vi è un rapporto molto stretto fra PSICOLOGIA e **SUCCESSO**, anzi l'essenza stessa del successo sembra proprio essere la psicologia. Infatti lo scopo di questa è fondamentalmente migliorare la capacità di amare (in modo particolare nel rapporto di coppia) , la capacità di lavorare (nel nostro caso di giocare al calcio) e la capacità di avere rapporti sociali (nel nostro caso stare bene in gruppo).

Si può definire il successo come **"un favorevole o vantaggioso risultato o fine d'ogni azione intrapresa"**. Non vi sarà nessuno, specialmente fra coloro che vivono a contatto con persone o atleti che conseguono il successo e conoscono i loro sistemi, che potrà negare come le loro qualità mentali abbiano una diretta relazione con il lavoro da loro intrapreso. Alcune qualità mentali danno dei risultati diretti o indiretti, positivi o negativi. Quando talvolta cerchiamo di dare una giusta spiegazione ai risultati insoddisfacenti di un essere umano, come prima cosa facciamo cenno ad alcuni tratti mentali che secondo noi gli hanno ostacolato una buona riuscita ad alcune difficoltà della personalità che hanno contribuito all'insuccesso. Uguale regola potrà essere applicata a coloro che si ritengono degli uomini "fortunati"; ma l'influenza mentale esatta non apparirà tanto prontamente, in quanto la maggior parte delle persone "sfortunate" è priva delle indispensabili qualità

mentali e perciò ha difficoltà a riconoscere le qualità positive negli altri individui mentre molto facilmente riconosce le qualità negative a tutti molto più famigliari. Mentre, è accertata senza dubbio, la verità del fatto che in taluni casi le circostanze esterne favoriscono e contribuiscono ampiamente al successo o all'insuccesso di un individuo, è altrettanto vero che gli uomini dotati di alcune determinate caratteristiche mentali, riescono molte volte a trasformare un insuccesso in successo o quanto meno, sforzandosi, riescono a rimediare agli errori commessi. Essi inoltre riconoscono il successo nel momento che gli si presenta e si avvalgono anche di quest'opportunità. E allo stesso modo, la mancanza di determinate capacità mentali agirà da ostacolo impedendo a un individuo di cogliere l'occasione favorevole e di riprendersi dopo una caduta. Possiamo, di conseguenza, affermare che la mente, o per meglio dire, le **qualità mentali** di una certa persona, e' l'essenza sola e reale del suo successo o insuccesso. Quindi la fortuna non esiste, la nostra "fortuna" è lo sviluppo delle nostre capacità e dei nostri rapporti al massimo grado possibile. Se un punto esiste sul quale la psicologia insiste continuamente, questo è proprio il fatto che ogni individuo può mutare, modificare, alterare, sviluppare o rinvigorire le proprie facoltà e qualità mentali in un determinato campo. Mentre è una verità certa, che ognuno nasce possedendo delle tendenze verso una certa direzione e con alcune facoltà più sviluppate di altre, è altrettanto vero che, seguendo determinati sistemi pratici e ben stabiliti, che hanno per fondamento solidi principi psicologici, è possibile, per mezzo della volontà, **l'applicazione e tenacia**, sviluppare qualunque facoltà della mente e allo stesso tempo frenare quelle attitudini che possono rivelarsi dannose. Migliora, inoltre, le qualità che sono tipiche delle persone "fortunate" o meglio di successo: **la curiosità, l'attenzione** ai fenomeni inaspettati e la **flessibilità intellettuale**.

La maggior parte di noi, riconosce nella propria personalità dei punti deboli che vorrebbe superare, o la mancanza di alcune qualità che vorrebbe viceversa acquisire. Da gran parte di loro, però, vengono totalmente ignorati i principi e i sistemi atti a limitare queste qualità dannose e a sviluppare quelle buone. Anche coloro che sono consapevoli delle loro debolezze, non hanno, con molta probabilità l'ampia necessità di avere un corredo totalmente sviluppato di quegli attributi mentali positivi, noti allo psicologo scientifico che ne è giunto alla conoscenza mediante le sue investigazioni, le sue indagini e le sue osservazioni.

In particolare, la psicologia dello sport ha lo scopo di sostenere gli atleti nell'affrontare competizioni e allenamenti sempre più stressanti e ansiogeni. Nessun atleta è un robot: è difficile "tenere" bene psicologicamente un campionato in cui bisogna vincere sempre e per forza. Quindi l'allenamento mentale è parte essenziale dell'allenamento globale/integrale, e l'allenatore dovrebbe acquisire, comunque, competenze in questo ambito.

1.3 IL MECCANISMO DEL SUCCESSO.

Ogni essere vivente ha in sé un sistema guida tendente ad una scopo che consiste, in linea di massima, nel vivere. Nell'uomo vivere non è soltanto sopravvivenza, implica la soddisfazione di bisogni fisici, emotivi e mentali: dare risposta ai problemi, inventare, scrivere poesie, dirigere un'azienda, migliorare le prestazioni sportive, esplorare nuovi orizzonti della scienza, raggiungere una più alta pace interiore, sviluppare una personalità migliore e raggiungere il successo....

L'uomo, oltre ad essere una creatura, è anche un creatore e con la sua immaginazione creativa può prefiggersi una varietà di fini.

La facoltà di immaginazione è la grande sorgente dall'attività umana, è la fonte principale per il miglioramento dell'uomo... Si può immaginare il proprio

futuro... Tutto quello che il cervello fa è **scegliere lo scopo**, e tramutarlo in azione con il **desiderio**. Una volta raggiunta una reazione soddisfacente o corretta questa viene ricordata per il futuro. Allora la mente riporta questa risposta soddisfacente in casi futuri. Essa ha imparato a fornire risposte esatte, ricorda i successi e dimentica i fallimenti, **ripetendo l'azione esatta** e soddisfacente, senza un ulteriore pensiero cosciente, o come un abitudine. Il giocatore, spesso intuisce quello che deve fare: è il suo meccanismo interno che esegue per lui questi calcoli, ricavandoli dai dati che gli vengono forniti attraverso i centri ottici e acustici. Se si ha un profondo desiderio il meccanismo creativo comincia a funzionare, e l'analizzatore interno di cui si è parlato, comincia ad esplorare le nozioni già assimilate, avviandosi a tentoni verso la risposta, selezionando un'idea qui, un fatto lì, una serie d'esperienze precedenti, collegandole l'una all'altra in un tutto che abbia un significato e che possa completare la situazione, l'equazione, **risolvere il problema** o l'azione sportiva. Quando questa soluzione si presenta alla coscienza, spesso quando non lo si aspetta, qualcosa scatta e immediatamente si riconosce la risposta cercata.

Anche per il successo ci si può e si può formare:

- 1- Il meccanismo per il successo deve avere **uno scopo** o una metà, sia già esistente, sia scoprendone uno nuovo. (SENSO)
- 2- Il meccanismo automatico opera o deve essere orientato verso risultati finali; i mezzi molto spesso entreranno in gioco da soli. (ALLENAMENTO FUNZIONALE)
- 3- Non avere paura di sbagliare o di andare incontro a insuccessi momentanei; la mente raggiunge uno scopo andando avanti e retrocedendo, facendo errori e immediatamente correggendosi. (ALLENAMENTO SULL'ERRORE E LA SUA ANALISI)

- 4- La capacità si acquista attraverso esperienze e sbagli, correggendo mentalmente l'obiettivo se si incorre in errore, finché si arriva ad agire con successo; dopo di ciò si ha la possibilità di acquisire ulteriori opzioni e di avere un successo continuo solo dimenticando gli errori passati e ricordando i successi, in modo da poterli imitare. (CORREZIONE)
- 5- Si può imparare ad avere fiducia nel funzionamento del meccanismo creativo senza bloccarlo, preoccupandosi troppo o diventando troppo ansiosi riguardo al fatto che esso possa funzionare o meno, o tentando di forzarlo con azioni troppo consapevoli. Si può "lasciarlo" funzionare, piuttosto che "farlo" funzionare. Tale fiducia è necessaria perché il meccanismo agisce al di sotto del livello di consapevolezza, e non si può "sapere" cosa accade sotto la superficie. Inoltre la sua natura è di operare spontaneamente e in conformità alle necessità del momento; di conseguenza non si può averne in anticipo una garanzia. Esso comincerà a mettersi in moto quando si agirà e allorché si richieda con le azioni. (MESSA IN SITUAZIONE)

Tutto ciò che si fa nella vita offre la possibilità di considerarsi dei vincitori. E' possibile apprendere da ogni esperienza, utilizzando le esperienze fatte per ricavare un motivo di crescita. Tutti possono emergere da un'attività da vincitori ed in più con la possibilità di acquisire ulteriore competenza in quella certa attività. Un atteggiamento così positivo diminuisce la sensazione di stanchezza, anche le "resistenze" al lavoro degli allenamenti si presentano più tardi. Qualsiasi cosa impedisce di crescere, non vale la pena di essere difesa e pensare di essere "arrivati" è rischioso perché lasciandosi andare si è più fragili e gli avversari possono avere il sopravvento a causa di questa caduta di tono. Per ottenere un **successo interiore** e quindi un successo esterno, sono necessari per il prof Bassi, **forza e orgoglio** e non autolesionismo.

"Potete vincere il 100 % delle volte se riuscite a sviluppare:

1- SENTIMENTI positivi, che vi condurranno a ...

2- nuovi vi modi di PENSARE, che vi faranno approdare a ...

3- nuovi modi di COMPORTARVI.

Ogni emozione ha una sua funzione, vi può aiutare. Per raggiungere una propria autonomia ed una libertà nella vita occorre imparare a padroneggiare le proprie emozioni, assumendosene tutte le responsabilità. E' molto più sensato accettare le proprie responsabilità sui sentimenti che si proveranno invece di demandare ogni responsabilità alla fortuna o al carattere o all'allenatore.

In una gara tra voi e i vostri avversari sarà proprio il vostro stato emotivo a determinare la vostra efficienza. La vostra capacità di diventare un vincitore a tempo pieno dipende dalla volontà di pensare secondo schemi vincenti, lavorando all'eliminazione di immagini perdenti che vi trascinate dietro da fasi precedenti della vostra vita. Questo significa CRESCERE anche in una situazione in cui non si riesce a raggiungere i propri obiettivi."

Questa interessante tabella, elaborata dal prof. Bonfanti, evidenzia le differenze tra vincente e perdente:

VINCENTE	PERDENTE
Fa sempre parte della risposta	Fa sempre parte del problema
Ha sempre un programma	Ha sempre una scusa
Dice: "questo posso farlo"	Dice: " questo non è lavoro mio"
Trova una risposta per ogni problema	Trova un problema per ogni risposta
Dice: "difficile, ma possibile"	Dice: "possibile, ma troppo difficile"
Cerca alternative	Si limita alle sue mansioni
Accetta la sfida	Preferisce evitare la sfida
Rifiuta di perdere	Perdere o vincere è la stessa cosa

Uno studio **psicologico** recente e approfondito, svolto sugli allenatori di **successo**, ha consentito di sistematizzare e misurare un profilo (le aree di competenza) che ne caratterizza l'attività professionale.

In particolare, gli allenatori di successo:

- 1.sanno programmare il lavoro
- 2.sanno gestire il gruppo e il singolo sul piano psicologico
- 3.sanno sviluppare un'adeguata organizzazione di gioco
- 4.sanno lavorare sugli errori emersi in gara
- 5.sanno gestire i rapporti con lo staff, i colleghi e i superiori
- 6.sanno gestire il processo di delega agli altri elementi dello staff
- 7.sanno mantenere un'alta motivazione in tutti gli elementi del gruppo
- 8.sanno gestire i momenti di difficoltà e le sconfitte
- 9.sanno gestire in modo distinto il pre - gara, la gara e la fine della gara
- 10.sanno gestire la programmazione dei carichi di lavoro fisico rispetto al risultato.

Ciò che ha incuriosito i ricercatori era comprendere come mai allenatori a volte talmente diversi per caratteristiche cognitive, di comportamento e di immagine, riuscissero - apparentemente per strade diverse - ad essere ugualmente efficienti nel raggiungimento di risultati.

Gli studi in tal senso hanno individuato due caratteristiche o VARIABILI che, indipendentemente dalla personalità e dagli "stili" utilizzati dagli allenatori, li contraddistinguono come vincenti. Queste due variabili sono la "vera matrice" che determina il raggiungimento o meno delle competenze e degli standard del profilo ideale dell'allenatore:

1) Locus of Control Interno

2) Senso di Autoefficacia

1.4 LOCUS OF CONTROL

In termini psicologici, ci si riferisce alle credenze di una persona circa il controllo degli eventi della propria vita, utilizzando il concetto di "Locus of control", espressione che è traducibile in "**luogo del controllo**".

In particolare, coloro che credono di poter agire un controllo sugli eventi della propria vita e che sentono che con i loro sforzi, impegno, capacità, possono determinare quanto accade loro, sono definite persone con un locus of control interno.

Viceversa persone che percepiscono di non aver alcun controllo sulla propria situazione di vita e che credono che gli eventi siano determinati da forze esterne come la fortuna, la sorte, l'influenza di altre persone significative e potenti, sono definite persone con un locus of control esterno.

In realtà non esiste una distinzione così netta tra gli individui. In effetti, seppur sia presente in ciascuno una tendenza per un locus of control interno o esterno, sono molto rari i casi in cui queste due tendenze sono espresse in modo estremo; in questo senso, non sempre le persone con una tendenza per un locus of control esterno sottostimano le loro possibilità di controllare gli eventi della vita e non sempre persone con una tendenza per un locus of control interno, pensano di poter controllare tutti gli eventi che accadono loro: molto dipende anche dalle circostanze, dalle aspettative e dall'evento che l'individuo deve affrontare.

Ad ogni modo, pensare di poter controllare gli eventi o ritenere che non si possa esercitare alcun tipo di controllo, portano a mettere in atto atteggiamenti e comportamenti diversi e più o meno funzionali alla realizzazione dei propri obiettivi.

Nel primo caso, l'atteggiamento del singolo di fronte agli eventi della vita sarà poco arrendevole e **molto determinato** nel cercare di raggiungere obiettivi e mete che egli percepisce cadere sotto il suo controllo; l'individuo si sentirà

maggiormente responsabile delle sue azioni e **avrà maggiori possibilità di successo. (locus of control interno)**

Nel secondo caso, l'atteggiamento sarà più passivo rispetto agli accadimenti dell'esistenza e l'individuo sarà presumibilmente più orientato ad accettare gli eventi anche quando potrebbe intervenire efficacemente nel modificarli **(locus of control esterno).**

Non solo, ma da un punto di vista delle relazioni interpersonali, gli studi scientifici hanno dimostrato che sia maggiormente attivo possedere un locus of control interno piuttosto che esterno. Infatti si è visto come la percezione di essere prevalentemente controllati da persone potenti si accompagni spesso ad un sentimento di sfiducia negli altri, mentre, al contrario, un comportamento di **attenzione e soccorso** nei confronti degli altri sembra sia caratteristico degli individui con un locus of control interno.

Si è visto che laddove è presente la percezione di controllo, o di potenziale controllo degli eventi, è più facile far fronte allo stress in modo adeguato. Non si deve trascurare il fatto che anche un orientamento opposto, in alcune circostanze, possa avere una qualche utilità. Pensiamo ad esempio alle situazioni di insuccesso inaspettato: in questi casi, la capacità di attribuire le colpe a fonti esterne, e non esclusivamente a se stessi, può essere un mezzo che, a breve termine, permette di attenuare l'impatto con l'esperienza negativa. In ogni caso è importante sottolineare che questo tipo di difesa è funzionale se "presa a piccole dosi": infatti, se venisse utilizzata costantemente, potrebbe condurre ad una sorta di abitudine, in virtù della quale il soggetto potrebbe rimanere in una situazione di passività, piuttosto che mettere in atto soluzioni comportamentali in grado di modificare la situazione negativa che si trova ad affrontare.

TABELLA CHE RIASSUME IL LoC.

<p>sintomi della presenza di un <i>locus of control</i> esterno</p>	<p>Sintomi della presenza di un <i>locus of control</i> interno</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sentire gli eventi come imprevedibili; <input type="checkbox"/> dipendere continuamente dagli altri anziché attivarsi nel problem-solving e nell'autonoma ricerca di soluzioni; <input type="checkbox"/> ritenere che le variabili esterne da controllare siano eccessive e opprimenti rispetto alle proprie capacità; <input type="checkbox"/> lo sviluppo di un senso di impotenza rispetto agli eventi; <input type="checkbox"/> l'attribuzione di risultati negativi sempre e comunque al destino o agli altri <input type="checkbox"/> la rapida perdita di motivazione, a fronte di ostacoli e difficoltà. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> la ricerca attiva di strumenti, conoscenze e skills che permettono di meglio affrontare le situazioni e i problemi; <input type="checkbox"/> ritenere che ciascun problema possa essere risolto o perlomeno analizzato, che ciascun obiettivo sia raggiungibile (con le risorse adeguate), senza darsi per vinti, e debbano sempre essere ricercate e tentate soluzioni; <input type="checkbox"/> credere nei propri potenziali, attivarsi per aumentarli e svilupparli; essere convinti e perseverare, non temere la fatica, non arrendersi, <input type="checkbox"/> la "visione" delle possibili alternative di un corso di azione finalizzato al raggiungimento di un obiettivo e il tentativo di determinare le probabilità di successo di ciascun corso di azione (approccio strategico alle linee di azione).

Il *locus of control* (LoC) è dunque una variabile psicologica che indica il grado di percezione rispetto al controllo del proprio destino e gli eventi.

Un LoC "esterno" attribuisce prevalentemente al destino o agli "altri" il controllo di quanto accade. Un LoC "interno" vede invece il soggetto molto più indirizzato a considerare il destino come un effetto delle proprie azioni e quindi una variabile " intervenibile ".

In altre parole, *il locus of control* rappresenta l'atteggiamento mentale con cui noi sentiamo di essere in grado di determinare le nostre azioni, e i relativi risultati, rispetto al controllo esercitato dal caso e dalle circostanze esterne, ed è ciò che prediligo.

Il LoC si lega anche alla competitività personale.

Il LoC esterno genera un circolo vizioso di disorganizzazione e abbandono, un vissuto permeato da senso di vittimizzazione e impotenza che degenera in

auto-sconfitta. Questo vissuto rinforza il LoC esterno creando un meccanismo perverso di retroazione e perdita di spirito competitivo, un meccanismo del tipo "lo sapevo che non gliel'avrei fatta, era meglio se nemmeno ci provavo, ecc.. Al contrario, la competitività personale richiede l'assunzione di un rapporto attivo verso il destino.

Iniziare a porsi obiettivi, magari ambiziosi e impegnativi, oppure semplici e minimali, e chiedersi quali linee di azione impostare per raggiungerli, costituisce un ottimo punto di partenza per il raggiungimento della competitività personale. Raggiungere piccoli obiettivi è il prerequisito per poi guardare più in alto.

1.5 "IL SENSO DI AUTOEFFICACIA"

Di solito le persone cercano di esercitare un controllo sugli eventi della vita, influenzandoli in modo che si realizzino quelli desiderati e non quelli indesiderati. Quest'elemento caratterizza quasi tutte le azioni umane, in quanto produce il duplice vantaggio di rendere gli eventi "prevedibili" e affrontarli "preparati". Poiché l'incapacità di esercitare influenza sugli eventi crea ansia, diviene evidente che l'abilità di favorire eventi auspicabili prevenendo quelli indesiderati è un potente incentivo verso la capacità di controllo. Un **forte senso di efficacia** favorisce la realizzazione dei propri obiettivi nella gestione di un gruppo orientato a risultati (performance).

Si è visto che la **motivazione**, gli stati affettivi ed i comportamenti delle persone, sono basati più sulle loro convinzioni che sulla realtà oggettiva, per questo si sono condotte ricerche ed indagini sulle convinzioni che le persone hanno riguardo alla loro capacità di produrre determinati effetti. L'autoefficacia deriva dalla convinzione che la persona ha circa le proprie capacità di produrre quelle azioni necessarie per gestire adeguatamente le situazioni in modo da raggiungere risultati prefissati e desiderabili. Queste

convinzioni influenzano in modo considerevole il modo in cui le persone pensano, si sentono, agiscono ed intervengono in modo particolare sulla loro motivazione. Le convinzioni di efficacia si originano da **quattro fonti principali**:

1)Autoefficacia e processi di motivazione (avere **motivazione intrinseca** e saper motivare)

Le convinzioni di efficacia regolano la **quantità e la qualità della motivazione**. Chi si considera efficace attribuisce gli insuccessi ad un impegno insufficiente o a circostanze avverse. Chi si considera inefficace tende ad attribuire il fallimento alla propria personale incapacità.

Inoltre la motivazione è regolata dall'aspettarsi che una determinata serie di comportamenti produca certi risultati e dal valore che a loro viene attribuito.

Le persone agiscono sia in base ai risultati probabili che si aspettano ma anche in base alle convinzioni che hanno in merito a ciò che possono fare.

In questo modo la motivazione viene ancora governata dalle convinzioni di efficacia, infatti, esiste un numero molto alto di alternative che non vengono prese in considerazione perché la persona non le giudica alla propria portata.

Obiettivi ben definiti e stimolanti accrescono e mantengono elevato il livello della motivazione. Legando la propria soddisfazione al raggiungimento dello standard prefissato, le persone stabiliscono la **direzione** del loro comportamento e si creano incentivi per persistere nell'impegno sino al raggiungimento della meta.

In questo tipo di azione interviene la valutazione per la propria prestazione e le reazioni, che da questa derivano, di soddisfazione o insoddisfazione.

Assume gran rilievo l'autoefficacia percepita durante il processo di raggiungimento dell'obiettivo, come pure l'eventuale ridefinizione dei fini in base ai progressi ottenuti.

2)Autoefficacia e processi affettivi – emozionali (saper affrontare le difficoltà

e sapersi relazionare, **fiducia in se stessi e negli altri**)

Le convinzioni di efficacia sostengono la motivazione in molti modi, esse determinano gli obiettivi scelti, la quantità di impegno, la perseveranza nelle difficoltà, la capacità di recupero rispetto agli insuccessi. Chi manca di **fiducia** nelle proprie capacità, di fronte ad un ostacolo o ad un insuccesso riduce l'impegno o rinuncia ad esso, anziché impegnarsi maggiormente. La convinzione circa la propria capacità di gestire efficacemente le cose, determina anche la quantità di tensione e depressione che si prova in situazioni particolarmente difficili.

Si evidenziano qui alcune delle dinamiche principali:

a) (saper affrontare e voler superare le difficoltà) Le persone che considerano i potenziali pericoli "non affrontabili", vedono molte minacce nel loro ambiente e sono portati ad amplificare la gravità anche di eventi che accadono raramente. Tutto questo, diminuisce la loro capacità di funzionare bene poiché esse vivono modalità debilitanti. Nel caso che, la loro efficacia venga elevata attraverso una serie di esperienze guidate che permettono di affrontare con successo gli eventi minacciosi, il livello di ansia diminuisce.

b) (non continuare a pensare negativo) Le persone convivono con pensieri auto-prodotti tutto il tempo, il controllo su queste "ruminazioni mentali" è un mezzo per modulare l'insorgere dell'ansia e della depressione dovute sia alla frequenza dei pensieri debilitanti sia all'incapacità di interromperli.

c) (affrontare con tenacia) E' possibile ridurre l'ansia promuovendo modalità di comportamento in grado di modificare l'ambiente trasformando lo da minaccioso in sicuro. Le convinzioni di efficacia agiscono sul comportamento concreto ed aumentano nella misura in cui le persone sono vigorose nell'affrontare gli aspetti stressanti, questo produce successo.

d) (definire obiettivi raggiungibili) Le aspirazioni frustrate spingono verso la depressione, questo avviene quando la persona s'impone degli obiettivi e

degli standard che poi non sono raggiungibili ed investe in questo molta energia per ottenere solo un insuccesso.

e) (socializzare ed entrare in relazione) La bassa stima di se per quanto riguarda la capacità di creare relazioni sociali, produce effetti particolarmente dannosi poiché quest'aspetto costituisce una fonte di soddisfazione nella vita ed ammortizza gli elementi di stress cronici.

f) (sapere di valere) Un senso di bassa autoefficacia nella possibilità di procurarsi ciò che porta alla soddisfazione di sé produce depressione e questa a sua volta si ripercuote negativamente sulla stima personale.

3)Autoefficacia e processi di scelta (saper scegliere)

Le persone sono in parte anche il prodotto dell'ambiente in cui vivono, la stima di se può determinare le attività che esse intraprendono e gli ambiti ai quali esse scelgono di accedere.

In questo modo, ciascuno modella il proprio destino anche evitando quegli ambienti che considera al di là delle proprie capacità di gestione. Le scelte fatte coltivano tipi diversi di competenze, interessi e relazioni sociali e questo crea il corso esistenziale. Influenzare le scelte, significa intervenire profondamente sullo sviluppo personale. Le convinzioni di autoefficacia non sono frutto della presunzione, sono invece il prodotto di un processo di auto-persuasione complesso che si basa sull'elaborazione di informazioni provenienti da fonti diverse che vengono acquisite attraverso **l'azione, l'influenza di altri, l'interpretazione di determinati processi**. Queste convinzioni, una volta formate contribuiscono in modo preponderante alla qualità del funzionamento umano. Un senso di efficacia ottimistico sviluppa un senso di se positivo nelle prestazioni, produce benessere psicologico, trasforma la realtà attraverso un impegno di energia considerevole e duraturo. Ecco perché, dalle indagini fatte risulta che **le persone che hanno raggiunto posizioni di prestigio nel loro campo, sono dotate di un**

inestinguibile senso di efficacia e della ferma convinzione del valore delle proprie capacità.

4)Analisi evolutiva delle convinzioni di autoefficacia (controllare i processi)

La convinzione di controllo è la rappresentazione soggettiva delle proprie capacità di esercitare un controllo, il modo in cui viene percepita la propria abilità nel gestire gli eventi. E' molto importante esaminare questa costruzione mentale come modalità di apprendere per i seguenti motivi:

1. è il requisito di base per regolare le azioni dirette a realizzare certi obiettivi;
2. è una parte importante del concetto di se e determina in larga misura l'auto-stima o la depressione.

Tabella riassuntiva

Persone con Basso senso di efficacia

Persone con Alto senso di efficacia

1) Sono intimidite da attività "difficili" e se ne allontanano sentendosi minacciate	1) Affrontano compiti difficili come sfide, sono motivate e partecipi di ciò che fanno.
2) Hanno basse aspirazioni e scarso impegno nel raggiungere gli obiettivi scelti	2) Si pongono obiettivi ambiziosi e restano impegnate nel loro raggiungimento
3) Nelle difficoltà indugiano a considerare le proprie carenze e gli ostacoli	3) Nelle difficoltà intensificano il loro impegno appoggiandosi alle difficoltà positivamente superate in passato
4) Di fronte agli ostacolo riducono il proprio impegno e rinunciano facilmente	4) Di fronte agli ostacoli aumentano l'impegno mantenendolo costante
5) Sono lente nel recuperare insuccessi e regressioni	5) Recuperano velocemente la propria autoefficacia dopo gli insuccessi
6) Attribuiscono le prestazioni scadenti alla propria incapacità e dopo pochi insuccessi perdono fiducia	6) Attribuiscono l'insuccesso all'impegno insufficiente o alla mancanza di conoscenze e abilità che possono comunque essere acquisite
7) Sono sopraffatte dalle situazioni minacciose	7) Affrontano situazioni minacciose sicure di poter esercitare un controllo
8) Sono facili preda dello stress e della depressione	8) Hanno maggiori successi personali che riducono lo stress e la vulnerabilità

Affinché si stabilisca una convinzione di controllo è necessario che si verifichino oggettivamente degli effetti. E' uno sviluppo che parte e si forma sino dall'infanzia. Nell'età adulta le persone fanno derivare una porzione

importante della propria autostima, dal controllo che pensano di avere su particolari eventi e generalmente si rendono conto che dovrebbero avere più controllo rispetto a quello che possono esercitare. Tutto questo produce stress, perché rende necessario operare delle scelte spesso difficili anche a causa del forte senso di responsabilità personale.

1.5 FILOSOFIE ED ESPERIENZE DI COLLEGHI

Molti allenatori mi hanno trasmesso filosofie e mentalità relative al successo. L'analisi di Montali, che è spesso invitato da molte aziende a fare coaching, in riferimento alle teorie sul successo già espresse, è molto interessante.

Secondo Montali, il coach è *colui che comanda, che fa delle scelte*, colui che guida le persone e ha forte carisma, è il leader, anche dal significato etimologico della traduzione del termine (capo) e per realizzare una mentalità vincente ci vuole:

1. una **COMUNICAZIONE EFFICACE:**

Alla base di ogni rapporto ci deve essere una buona comunicazione: il capo deve essere sempre diretto, immediato e chiaro con ogni membro della squadra. Ognuno deve sapere cosa deve fare e che cosa gli compete di fare, senza confusione di ruoli.

2. delle **RISORSE UMANE:**

Montali le definisce il *valore aggiunto*. Un qualsiasi tipo di progetto può arrivare al raggiungimento dell'obiettivo solo grazie al successo delle relazioni intra-gruppali: le persone non devono giocare contro, ma devono *giocare assieme* verso un obiettivo comune. Quello che si deve creare, affinché non si sperimenti il fallimento, è lo **spirito di squadra**. Le risorse umane sono rappresentate da: la società, l'allenatore, lo staff, e i giocatori; ognuno di questi elementi risulta funzionale per il

raggiungimento dell'obiettivo: devono collaborare tra loro in modo inscindibile.

3. il giusto **ATTEGGIAMENTO**:

Ciò che fa la differenza tra una vittoria e una sconfitta è *l'attitude*: il **senso di consapevolezza** di quello che si sta facendo. Ogni persona possiede delle potenziali capacità che gli permettono di essere più o meno bravo in una determinata attività, ma quello che realmente fa la differenza è l'atteggiamento verso queste capacità. Si può essere sì la persona giusta nel momento giusto, ma bisogna essere anche la persona che si rende conto di essere quella giusta nel momento giusto: l'atteggiamento ti permette di sfruttare al massimo le tue potenzialità, senza buttarle via.

In questo senso, *raggiungere il successo* significa saper cogliere e realizzare gli obiettivi dell'azione intrapresa. Il successo va dunque inteso come riferito alla piena realizzazione delle proprie potenzialità, in quello specifico momento. Le persone con una **forte motivazione al successo** conoscono bene le loro potenzialità, sanno dove possono arrivare; si comportano con umiltà e condividono con altri le esperienze ("la vittoria è nobile solo se è condivisibile"); sono aperte a punti di vista diversi e sono in grado di modificare atteggiamenti e comportamenti in vista di nuove situazioni; hanno gli strumenti per gestire gli effetti dell'insuccesso e si pongono continuamente obiettivi più elevati da raggiungere ("la sfida nella sfida").

Per Montali ciò che vince nello sport non è il gruppo, ma è il **TEAM**: non si può raggiungere un obiettivo solo facendo gruppo, ma perseguendo assieme come team la stessa strada verso il successo.

L'immagine che sceglie per descrivere il team è quella *dell'orchestra*. All'interno di un'orchestra ognuno ha il proprio ruolo e svolge questo ruolo in funzione delle sue capacità, in modo tale che ci si senta soddisfatti per quello

che si fa, in quanto si fa parte di un gruppo perché si è bravi a svolgere un determinato lavoro. Compito della società è quello di dare lo stile all'orchestra, di dare cioè il senso di appartenenza; mentre compito del leader è quello di dirigere ogni elemento del team verso l'obiettivo comune: suonare il brano musicale prescelto. Fondamentale è che ogni soggetto faccia il suo mestiere con **cuore e passione** (l'atteggiamento di cui si diceva sopra) per il perseguimento dell'obiettivo.

Un *bravo leader* deve:

- insegnare ai membri del team l'auto-responsabilizzazione. Bisogna essere sempre e dovunque consapevoli di quello che si sta facendo e delle proprie capacità e chiedersi: "che cosa ho imparato oggi?";
- collaborare con ogni elemento (dal collaboratore, dal giocatore, al dirigente della società) al raggiungimento dell'obiettivo;
- scegliere lo spartito da suonare.

Io aggiungerei **saper valorizzare** il 'primo violino' nell'orchestra.

La **MENTALITA' VINCENTE** nello sport è quindi la mentalità aperta, che ha la tendenza verso il successo, che sa gestire i momenti fortunati e reagire ad eventuali insuccessi ("è dalle sconfitte che bisogna partire per costruire una vittoria"). Ha una notevole forza di volontà, è dotata di perseveranza e risolutezza; sa mettere a frutto i propri talenti, sa raggiungere la sua zona di funzionamento ottimale ed è caratterizzato da forte motivazione.

La mentalità vincente viene acquisita per lo sport e, come prosegue Montali, deve interessare in generale per la vita.

Fare coaching significa dunque: preparare, addestrare e infine istruire, perché alla fine, *quello che vince è il gioco si squadra!*

"O si vince come squadra, o si perde come individualità."

Per concludere questa prima parte teorica, ho raccolto informazioni dai vari colleghi allenatori e preparatori e ho sintetizzato i contenuti che seguono:

SULLA FORMAZIONE FISICA

Anche la preparazione fisica, alla stessa stregua delle altre aree della performance deve concorrere, nel giovane atleta, al miglioramento della mentalità vincente ovvero dello spirito agonistico inteso come predisposizione a competere prima che con gli altri con i propri limiti. In quanto tale ciascun limite per chi è animato da un giusto spirito agonistico rappresenta in realtà, anche per quanto concerne la preparazione fisica, un'opportunità per mettersi in gioco ed avvicinarsi, migliorando di un centimetro il proprio salto piuttosto che abbassando di un centesimo il tempo nello scatto, ad un nuovo traguardo dal quale attingere fiducia e motivazioni necessarie per dimostrare a se stesso di essere un vincente e di poter programmare il raggiungimento di un prossimo traguardo. Ma è altrettanto vero come ansietà, sforzo, pericolo, affanno siano emozioni insite nel significato letterale della parola greca *αγωνος* da cui deriva il termine agonismo. Ciò vuol dire che non si può avere il superamento di alcun traguardo e dunque non si può possedere una mentalità vincente quando non si sia saputo prima di tutto convivere con i propri difetti. Occorre trovare le motivazioni necessarie per trasformare questi ultimi in risorse grazie alle quali ottenere nuove vittorie. In questo senso un vero vincente è stato colui che, anche nella preparazione delle qualità fisiche abbia saputo porsi degli obiettivi partendo dalla presa di coscienza dei propri limiti, senza abbattersi, ma trasformando i medesimi in possibilità e quindi sia riuscito a guadagnarsi un seppur piccolo miglioramento grazie al lavoro, all'impegno, all'aver sfruttato ogni attimo del suo allenamento come tempo prezioso per migliorarsi e avvicinarsi al raggiungimento del suo obiettivo.

- Presa di coscienza dei propri limiti e ricerca del miglioramento individuale (osservazioni di dati concreti come test)
- Taglio del lavoro con tendenza a focalizzare le prestazioni di velocità e forza esplosiva.

SULLA FORMAZIONE TECNICA

- Canalizzazione dell'acquisizione dei gesti con finalizzazione alla funzionalità (in pratica ogni gesto va addestrato alla massima velocità e trasportato in situazione con riflessioni verbali ai casi vincenti della gara)

SULLA FORMAZIONE TATTICA

- Evidenziazione verbale e pratica dell'importanza della collaborazione per il raggiungimento della riuscita organizzativa (in pratica esercitazioni mirate e valutate dei movimenti di copertura reciproca, dei movimenti senza palla per creare spazi attaccabili dai compagni, del tutto sempre e comunque legato alla predisposizione dei presupposti al gol.).
- Lavoro sistematico di attacco agli spazi in avanti.
- Predisposizione di organizzazione legata a situazioni riconoscibili (Esempio: palle inattive, situazioni di superiorità o inferiorità numerica, concetto di assistenza al possessore della palla e azioni legate a segnali o comunicazioni non verbali del compagno).

SULLA FORMAZIONE MENTALE

- Predisposizione e rispetto delle regole dove viene sempre privilegiato il gruppo e l'esito finale.
- Incoraggiamento, sostegno e rinforzo verbale in caso di errori effettuati nella ricerca dell'offensività e del gol in particolare
- Verbalizzazione e condivisione delle mission
- Verbalizzazione e ricerca sistematica della motivazione
- Rinforzo verbale nell'evidenziazione e condivisione dei miglioramenti individuali come miglioramento dell'auto stima.
- Condivisione collettiva dell'errore come compartecipazione generale alla soluzione.

- Sviluppo del senso di fiducia verso il compagno (per esempio con esercitazioni dove si effettua una corsa ad occhi chiusi guidata alle spalle dal compagno con una semplice pressione della mano sulla schiena).
- Evidenziazione dell'importanza della concentrazione e dell'attenzione prima e durante la gara (esempi di riscaldamenti mirati).
- Ancoraggi o riti pre gara atti a cementare unione e condivisione (urli o frasi prima dell'uscita dallo spogliatoio, gesti come abbracci o strette di mano in modo non convenzionale prima della gara)
- Gestione da parte dell'allenatore del tempo intervallo (reazioni, comportamenti o modalità di comunicazione relativi al comportamento ed alle manifestazioni della squadra. Ad esempio innalzare o abbassare il livello di aggressività, focalizzare delle attenzioni su difficoltà, rincuorare e condividere i comportamenti relativi).
- Gestione dell'infortunio e dell'infortunato (ad esempio minimizzare la gravità dove possibile, far passare alla squadra il messaggio che dispiace per la persona ma la conseguente assenza è influente, sfruttare situazioni dove l'utilizzo di giocatori comprimari è risultato o risulta vincente).
- Esternare sempre comportamenti di chi non si accontenta e ricerca sempre l'esito positivo anche in allenamento (Fare attenzione a quando il livello di aggressività o aspettativa sale troppo. E' il momento di smorzare i toni).



2° PARTE: DALLA TEORIA ALLA PRATICA, COME E COSA FARE

2.1 LA FIGURA DELL'ALLENATORE: GESTIRE NETWORK E COMUNICAZIONE

Prima di trattare la mia prima esperienza pratica, vorrei fare un collegamento tra le due parti della tesi, con alcuni riferimenti relativi ad aspetti non ben delineati, rispetto alla figura dell'allenatore vincente che per me sono determinanti. Prima di tutto **la gestione dei gruppi**, non solo squadra, ma staff e operatori diversi che interagiscono nei processi del team in tutta la stagione, secondo la modalità di **"essere" del Mister e del suo comunicare.**

Pur con attinenze tratte dal corso Master, dai personali approfondimenti, le conclusioni sono chiaramente soggettive.

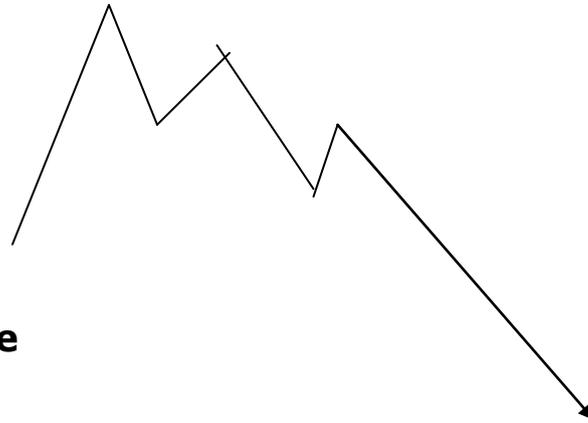
L'allenatore deve fungere da attento osservatore di ciò che succede al fine di porsi come leader e mediatore nei network operanti (squadra e gruppi di lavoro, interagenti con la squadra). I criteri seguenti quindi valgono per la gestione di tutti i gruppi di lavoro anche se riferiti alla squadra.

Nessuna prestazione di squadra (team o gruppo di lavoro) può essere efficace se i processi d'interazione, sono scarsi o inefficaci. La complessità insita e la diversità individuale rende difficile la gestione e l'efficacia della squadra ed è il processo dinamico di passaggio **dall'interazione all'integrazione** che ci permette di formare un gruppo attraverso:



Interagire (gruppo)

- Legami
- Vicinanze
- Scambi
- Conflitti
- Dipendenza
- Negoziazione
- Sinergie



Integrare (squadra)

I processi interattivi si manifestano in forme scarsamente padroneggiabili e percepibili anche dagli stessi membri del gruppo. Nei gruppi d'atleti le interazioni della convivenza e delle situazioni agonistiche finiscono per condizionare il clima e l'efficienza della squadra. L'esigenza di un leader nasce dal gruppo. Spesso quest'esigenza nasce nei momenti di confusione o di stanchezza per organizzare il pensiero. Nel calcio il leader è positivo quando è accettato perché fa gli interessi della squadra. Tuttavia in un gruppo le funzioni di leadership sono ripartite con riferimento di competenze, di ruoli o di momenti e processi contestuali. E' comunque il gruppo che deve riconoscere e collaborare con il leader. Ogni gruppo ha tuttavia una sua esigenza, un suo stile di leadership. L'analisi di una squadra non è la somma delle analisi dei suoi membri. Esistono, infatti, delle caratteristiche che sono proprie del sistema, cioè dei modelli interattivi che trascendono la qualità dei membri individuali. Noi siamo abituati a ragionare in termini di causa - effetto mentre la teoria sistemica c'insegna a considerare le relazioni in termini circolari. Se un gruppo è composto di quattro elementi (A, B, C, D.) se A dà un messaggio a B, questi a sua volta stimolerà C e quest'ultimo D che poi a sua volta darà un input ad A. Questo vuol sostenere che in una relazione di gruppo, un conflitto tra due membri viene inevitabilmente a coinvolgere

anche gli altri componenti del gruppo. Un gruppo strutturato, come quello sportivo, perciò non è un insieme indifferenziato e disordinato di dinamiche, ma soprattutto un sistema che tende ad una razionalizzazione specifica dei compiti e delle procedure richieste per la realizzazione dei propri obiettivi. La sensazione di essere trattati in modo equivalente dall'allenatore influenza il livello d'impegno, di motivazione e di soddisfazione dei giocatori. Gli atleti giudicano l'equità secondo tre criteri principali:

- il livello di compatibilità tra la valutazione dell'allenatore e quella del giocatore riguardo alle attitudini di quest'ultimo ed ai suoi contributi alla squadra;
- il modo in cui l'allenatore comunica le sue idee agli atleti;
- la percezione dell'atleta del desiderio dell'allenatore di aiutarlo a migliorarsi e ad essere contento.

L'**equità** può saldare una squadra, come la sua assenza può distruggerla. Bisogna che gli allenatori trattino gli atleti in modo onesto, franco ed equo; bisogna che i giocatori sentano di essere trattati equamente, anche se non sono totalmente soddisfatti di certe decisioni. Per l'allenatore, accontentare tutti sarà in sostanza impossibile; trattare tutti equamente e francamente, rappresenterà un punto di partenza, un metodo di lavoro ed anche un obiettivo da mantenere o raggiungere quanto prima. Questi aspetti devono essere tenuti in considerazione anche e soprattutto nella gestione dello staff e per concludere, il Mister dovrà saper far **interagire** nel modo funzionale i componenti del gruppo, portarli all'**integrazione**, attraverso una **gestione equa e valorizzante**, con una **comunicazione adeguata**.

Ritengo poi con fermezza, che condizione primaria per poter comunicare e quella di **essere "veri"**, e che la falsità distrugge in partenza ogni possibilità d'incontro: essere veri significa, secondo me, essere sé stessi nella totalità della propria vita, essere autentici in modo che la nostra espressione non sia

falsata all'origine, ed il nostro manifestarsi non sia come la musica che esce da uno strumento scordato. La **prima falsità** è la **discordanza tra la parole e il pensiero**: non dico ciò che sono, dico il contrario di ciò che penso, **il secondo essere falsi** è di giocare tra **quello che si è e quello che si appare** o si cerca di far apparire, infine **il terzo falso, è l'incoerente**, che afferma valori ideali, che nega col suo comportamento. Si nota a questo punto che, se confrontiamo ciò che di fatto ciascuno di noi è, con quello che dovrebbe essere, non riusciamo spesso a verificare l'uguaglianza; per cui l'uomo "vero" tende sempre a migliorare ciò che di fatto è. C'è però chi non riesce né vuol essere se stesso fino in fondo, ma nello stesso tempo non accetta di riconoscere il proprio limite. Nella mia esperienza da giocatore ho sempre apprezzato gli allenatori e le persone che hanno **comunicato** con **chiarezza e sincerità** le proprie opinioni. Proseguendo sulla comunicazione, penso che instaurare un rapporto efficace fondato sulla **condivisione** degli obiettivi e degli strumenti necessari per realizzarli, sul rispetto reciproco dei ruoli, sul piacere di lavorare insieme, si riveleranno strumenti ed al tempo stesso mete preliminari rispetto agli insegnamenti tattici, tecnici e regolamentari di qualsiasi disciplina sportiva. A volte, potrebbero anche non bastare. La **condivisione** delle buone intenzioni non è da sola, infatti, sufficiente ad instaurare una vera e duratura armonia tra il mister, giocatori e staff. Così, un buon rapporto dipende, oltre che da numerosi fattori quali competenza, serietà ed integrità morale, anche da una buona forma di **comunicazione**. Spesso, se gli atleti od in generale gli altri non ci capiscono, dipende proprio dalla nostra incapacità di comunicare le nostre intenzioni, cioè di farci capire. Comunicare significa **sapersi relazionare** in modo adeguato con i propri giocatori, in relazione alla loro età, alle caratteristiche peculiari, agli stati d'animo, ai momenti che attraversa la squadra intera. La comunicazione è dunque elemento fondamentale

proprio perché la gran parte della seduta di allenamento e della vita in gruppo si traduce sempre nell'informare, formare, correggere, incoraggiare, assistere, interagire sempre con gli atleti e, naturalmente, con il resto dello staff e le altre componenti che ruotano intorno alla squadra (società, etc.). L'allenatore, sappiamo bene che deve essere un ottimo "comunicatore". Qualche volta, è una qualità innata ma, più spesso, è una capacità da migliorare con estrema fatica e nel corso del tempo e si riferisce:

a)al gruppo

b)al singolo e

c)ai mass media,

senza dimenticare, il fondamentale problema del feed back, cioè della capacità di saper ascoltare e di valutare la comunicazione di ritorno. La partenza ideale è la **condivisione convergente della realtà** con l'uso di una terminologia più comune possibile. Una "logica collettiva" che deve comprendere numerosi aspetti e nella quale si devono **condividere regole, valori e obiettivi**. I **gruppi di successo** hanno infatti evidenziato queste caratteristiche:

- la sostituibilità degli elementi
- la stabilità della leadership
- tutti partecipano come protagonisti e ognuno ha il proprio momento
- parlano tutti lo stesso linguaggio utilizzando un medesimo schema di lettura

Così, il miglior risultato si ottiene quando, infatti, il collettivo parla lo stesso linguaggio, in particolare lo staff, cioè quando c'è **una condivisione di valori umani (rispetto, onestà, altruismo, spirito di sacrificio, collaborazione..) e la condivisione piena degli aspetti tattici**.

Nello spogliatoio le relazioni umane non sono mai stabili, non vanno date per acquisite, l'allenatore deve lavorarci sempre. Il buon clima del gruppo va

sempre alimentato; occorre così programmare momenti di verifica delle situazioni in essere. Tali verifiche è più indicato che vengano fatte nei momenti positivi, ad esempio dare rilievo al buon momento relazionale, comunicativo e sportivo richiamando i valori condivisi, oppure è meglio intervenire nella correzione tecnico tattica o che riguarda anche altri aspetti dopo una vittoria. Nella difficoltà di parlare alla squadra, l'allenatore deve comunicare efficacemente con l'obiettivo della persuasione. Quando non si ha o non si riesce avere una comunicazione "tu per tu", per parlare ad un gruppo si dovrebbe:

1. Nella maggior parte delle situazioni la fonte di comunicazione deve essere unica
2. Avere un ordine, una scaletta dei contenuti da comunicare
3. Dare attenzione a tutti
4. Far sentire ognuno interlocutore girando a tutti il proprio sguardo
5. Far partecipare senza imporre solamente
6. Inserire emotività e calore nel trasmettere i messaggi



2.2 UN METODO PER FORMARE LA MENTALITÀ VINCENTE

A questo punto ci si chiede se sia possibile praticamente fare qualcosa, proporre attività, comunicare in qualche modo particolare, programmare un percorso didattico, **usare un metodo d'allenamento**, per formare una **mentalità vincente**.

L'efficacia dell'allenamento e il raggiungimento d'obiettivi programmati, infatti, dipendono in buona misura dalla metodologia adottata. Il metodo (nel suo significato etimologico: "*met - odon*", *attraverso la strada*) si fonda sulle teorie e sulle forme d'apprendimento, infatti, esso può essere considerato una scelta e un modo con cui operare per raggiungere gli obiettivi e trasmettere i principi.

Esso riguarda i seguenti aspetti:

1) Il rapporto tra allenatore e giocatori

Ovvero il tipo di leadership che l'allenatore intenderà instaurare nel gruppo. Essa è stata codificata in: autoritaria, democratica o permissiva ma bisognerebbe aggiungere **"autorevole e funzionale"**.

2) Il rapporto tra giocatori

Ovvero le relazioni sociali che s'instaurano nel gruppo - squadra.

3) Il linguaggio

Ovvero il tipo di comunicazione utilizzata dall'allenatore.

4) Il metodo o il modo di proporre l'attività

a) *deduttivo*, quando l'allenatore è prescrittivo e assegna un compito o fa eseguire un'esercitazione dando una soluzione chiara e prestabilita.

b) *induttivo*, quando l'allenatore pone gli allievi in una situazione di ricerca della soluzione e del raggiungimento di un obiettivo.

5) La scelta dell'attività

a) *globali*, quando si tratta di contenuti o attività di carattere generale nelle quali sono presenti diversi aspetti e sono perseguiti più obiettivi. Il gesto tecnico diventa il mezzo per raggiungere l'obiettivo.

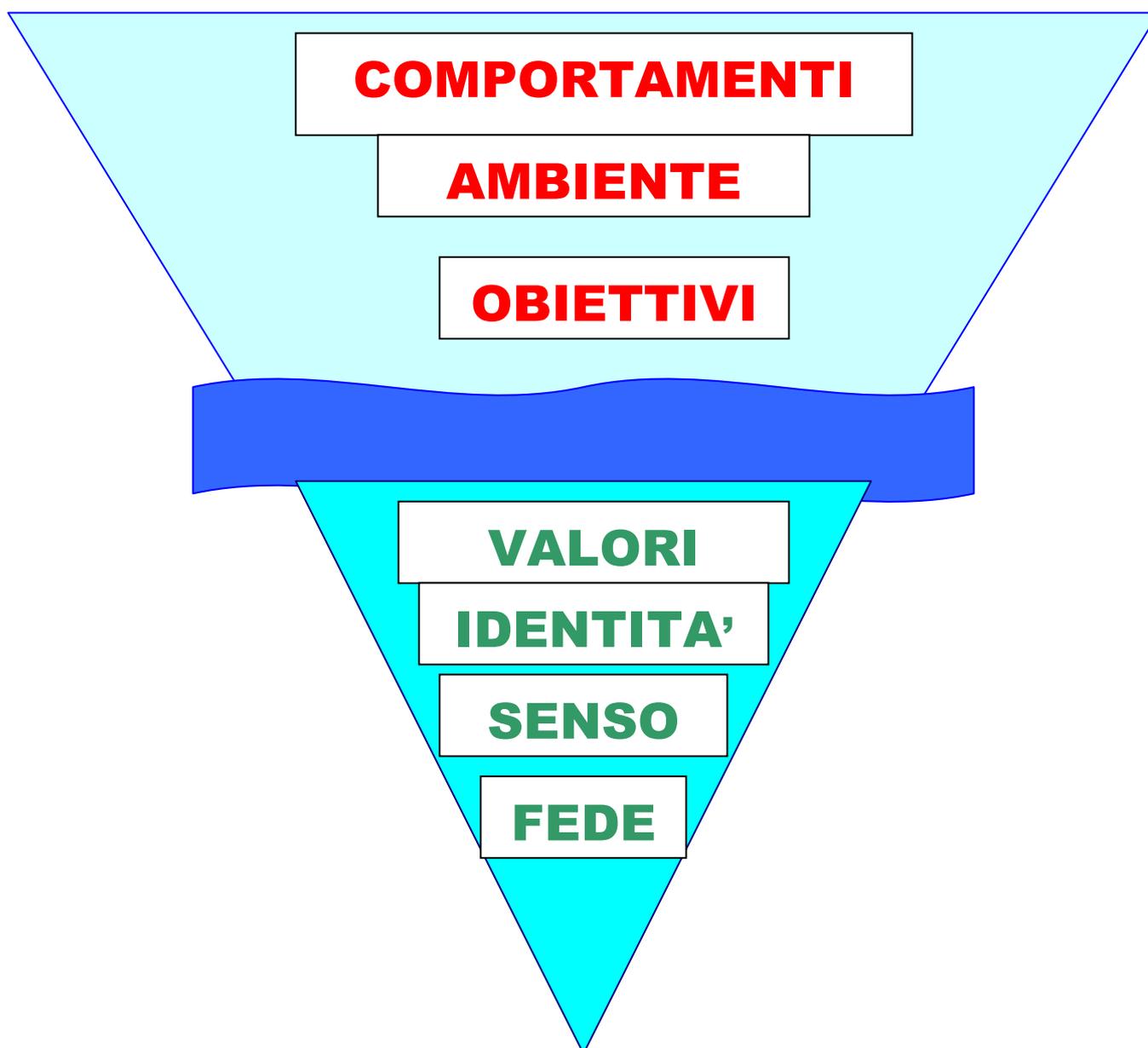
b) *analitiche*, quando le attività, come dice la parola, analizzano l'obiettivo e il gesto tecnico da compiere. In questo caso la tecnica è spesso fine a se stessa.

Diventare vincenti dipende sicuramente dal metodo utilizzato, poiché quest'ultimo è legato alle scelte filosofiche e psicologiche dell'allenatore. Dalla mentalità di quest'ultimo risulterà il modello di formazione del calciatore, l'espressione del gioco e di chi va in campo. Per questo motivo anche lo staff e i giocatori devono avere la stessa mentalità. La metodologia quindi, è la scelta con cui operare, cioè la strada per raggiungere gli obiettivi; in questo caso riguarda il **come** vincere. Se un allenatore vuole vincere ad ogni costo, potrà utilizzare i metodi per insegnare come raggiungere la vittoria, magari con mezzi non leciti. Ma in un'ottica etico - formativa la vittoria è una conseguenza dell'utilizzo di una metodologia che stimoli la mentalità vincente e il **desiderio di migliorarsi** e valutarsi per il proprio rendimento.

Si sente parlare spesso di mentalità vincente, ma nessuno ha forse mai spiegato in quale modo si possa trasmetterla ad una squadra, ammesso che si possa.

" Vincere " è un verbo che racchiude in se molteplici aspetti della vita. Spesso è la fortuna che lo determina. Tuttavia l'interpretazione è tale da permettere di considerare una sconfitta una vittoria e viceversa. Forse si vince quando si è soddisfatti di **ciò che si è** e di ciò che si fa. Inoltre quando si ha a che fare con dati oggettivi, quali il risultato di una partita di calcio o la classifica, si può effettivamente determinare il vincente nella situazione particolare. Sono innumerevoli i fattori che influiscono sulla prestazione e di conseguenza in una vittoria, dalla fortuna alla preparazione fisica o tecnico tattica, dalla

salute, all'alimentazione e così via. Un altro autore, Maslow, parla di formazione nel seguente modo, indicando come raggiungere gli obiettivi: l'intervento formativo riguarda lo sviluppo auxologico psicologico. L'allenatore può **valutare e intervenire** con **stimoli e successi sui comportamenti** del giocatore nell'**ambiente** per raggiungere gli **obiettivi** programmati. Ma attraverso la **fiducia** deve sostenere e formare i **valori e l'identità** che danno un **senso (mission)** e una **fede (trasmission)** a ciò che si fa e ciò che **si "è" e per chi si fa**. Infatti, la scala d'importanza del livello psicologico (contenitori) si può schematizzare in un iceberg rovesciato dove la parte visibile è facilmente raggiungibile ma ciò che importa è l'intervento su quell'invisibile.



2.3 DAL DIRE AL FARE: LA MIA ESPERIENZA

La realtà e la situazione che riguardano la mia esperienza, sono particolari e sono stati tenuti in debita considerazione nel mio passaggio da giocatore ad allenatore. Anche la mia propensione ad aiutare gli altri ha influenzato la mia nuova attività. Oggi al termine del corso e dell'esperienza vissuta, posso rielaborare i processi e gli aspetti pratici che ho attuato in questo periodo.

Di seguito, i punti, le aree della progettazione del mio trasmettere una mentalità vincente, collegata alla parte teorica attraverso le parole chiave evidenziate in grassetto. Gli esempi di lavori sul campo, che saranno inseriti, evidenziano come attività di tipo tecnico-tattico hanno per finalità molti obiettivi mentali. In effetti, l'allenamento che deve essere sempre integrale, deve riguardare tutte le aree della personalità del giocatore e tutti i fattori della prestazione.

Rispetto delle regole e dell'avversario (Fair Play) **STILE E RISPETTO.**

Trovandomi al Milan e lavorando con i ragazzi, ho pensato che alla base della costruzione di una mentalità, ci fosse prima di tutto, l'aspetto etico – comportamentale che caratterizzasse uno **stile e un'identità**. Tuttavia il criterio è trasferibile ad ogni realtà. Ecco che la progettazione delle regole è uno dei primi passi. Si tratta in altre parole di mettere a fuoco il tema della **"costruzione, condivisione e rispetto delle regole"** che ben lungi dall'essere un automatismo che può trasformarsi da fattore positivo e di crescita, in ostacolo e impedimento al realizzarsi del processo stesso. Infatti, decisivo è il passaggio dall'obbedienza ad una regola perché imposta, ad **un'interiorizzazione della norma**, cioè al dividerla e farla propria perché ritenuta funzionale al raggiungimento dell'obiettivo posto e del funzionamento del gruppo. La **motivazione cosiddetta intrinseca**, si presenta come l'esito di una decisione personale, di una scelta ponderata, voluta e giustificata: è quindi la conclusione di una costruzione non semplice

ma solida che richieda una particolare **consapevolezza** dove allora, anche la regola trova la sua naturale collocazione e pur dentro le inevitabili difficoltà, conflittualità, contraddizioni che diventano risorsa anziché zavorra. Educare ed abituare al **rispetto delle norme** non è solo una necessità al regolare svolgimento di una competizione, di un'attività, ma un dovere etico e morale e un **valore** e soprattutto deve assumere carattere di **coscienza, di mentalità, di stile e identità**.

Il Fair play è una regola non scritta, ma dettata da un codice d'onore presente nel gioco del calcio e in molti altri sport. La parola fair play (gioco corretto) si può tradurre infatti con **lealtà**. **Fair Play** è il nome di un impegno ufficiale preso dalla UEFA - FIFA per aumentare l'**etica professionale** all'interno del calcio e per prevenire la discriminazione in questo sport.

Le regole del Fair Play UEFA

1. Giocare per divertirsi.
2. Giocare con lealtà.
3. Attenersi alle regole del gioco.
4. Portare rispetto ai compagni di squadra, agli avversari, agli arbitri e agli spettatori.
5. Accettare la sconfitta con dignità.
6. Rifiutare la corruzione, il doping, il razzismo, la violenza e qualsiasi cosa possa arrecare danno allo sport.
7. Fare tante partite per donare l'incasso a coloro che ne hanno bisogno.
8. Aiutare gli altri a resistere ai tentativi di corruzione.
9. Denunciare coloro che tentano di screditare lo sport.
10. Non insultare gli avversari per diversità di colore, nazionalità, squadra.
11. Onorare coloro che difendono la buona reputazione dello sport.

La gara è un "conflitto artificiale" prodotto e retto da particolari **regole** che devono essere rispettate. Lo scopo di una partita è quello di ottenere una vittoria realizzando la propria capacità di prestazione, individuale o collettiva a svantaggio degli avversari, utilizzando tattiche e strategie che siano nei limiti di libertà concessi dalle norme. Il rispetto delle norme e dell'avversario va ben oltre l'ambito prettamente competitivo e si pone nell'ordine morale del rispetto dell'uomo come persona. Poiché tattica e strategia sono l'aspetto "intelligente" di una gara che permettono al "piccolo" di battere il "grande" è bene concentrare su questo l'attenzione dei calciatori, anziché su mezzi e metodi scorretti (unfair). C'è un'esigenza di Fair Play che non si ferma al **rispetto delle regole**, ma prevede la lealtà, il rispetto di sé e degli altri, il vincere senza vantarsene e il saper perdere senza amarezze e recriminazioni. Quindi, praticamente, sin dall'inizio, ho cercato di stabilire e concordare **regole di comportamento**. Le regole non riguardano solo l'aspetto tecnico, ma anche la vita sociale di squadra, come ad esempio la **puntualità, l'igiene, l'ordine, il rispetto per se stessi, per gli altri, per le strutture e i materiali (educazione) ecc...** Anche durante l'allenamento è stato opportuno intervenire anche duramente su chi utilizzava mezzi non leciti per vincere nelle competizioni per impedire "l'allenamento all'errore". Ritengo necessario che, all'inizio di un rapporto con un nuovo gruppo, creare insieme un codice di comportamento strutturato e definito che deve essere rispettato, prevedendo anche delle sanzioni.



Dare un senso, conoscere gli obiettivi di tutto ciò che si sta facendo.

SAPERE DOVE ANDIAMO.

Penso che sia opportuno, che il giocatore sia sempre informato degli obiettivi e dei contenuti di ciò che sta facendo. Poiché la conoscenza di tutti gli aspetti che regolano la disciplina sportiva permette una più oggettiva e corretta valutazione della realtà, per questo motivo, il calciatore deve sapere. Apprendere, gli obiettivi dell'allenamento e le regole d'azione d'ogni situazione, fare l'analisi della partita, condividere i dati d'analisi fisico – atletica delle partite e degli allenamenti, ecc... Tutto ciò affinché gli **obiettivi** siano collegati al **senso** di cosa e come si stia facendo e soprattutto del **perché** e **per chi** lo si faccia e dove si vuole arrivare (**motivazioni intrinseche ed estrinseche**). Conoscere i fattori della prestazione, cioè, di tutti quegli aspetti che concorrono al conseguimento di una vittoria per poi commentarla insieme: in questo caso si acquisisce la coscienza di quanti aspetti individuali e collettivi influiscono per "vincere". Illustro sempre obiettivi, tempi e modi dell'allenamento ai giocatori e motivo le scelte e i perché. Inoltre è stata utilizzata settimanalmente la visione dell'analisi video della gara per definire gli obiettivi sui quali lavorare. In particolare l'aspetto della **condivisione** in questa area è molto importante.

Infatti, l'analisi condivisa della gara diventa, **metodo di crescita di conoscenza** tecnico-tattica, al tempo stesso mezzo di **coesione del gruppo**, oltre che momento di **comunicazione qualitativa**.

L'analisi e l'osservazione della partita possono contribuire a determinare attivamente e positivamente il programma d'allenamento e la **definizione degli obiettivi** da raggiungere da parte dello staff. Se dal punto di vista della metodologia dell'allenamento questo processo si rivela fondamentale per finalizzare l'intervento didattico e consentirci di **lavorare sugli errori**, lo è ancora di più ai fini della motivazione individuale e di gruppo all'impegno ed

alla ricerca del successo prestativo. La presa di coscienza individuale e collettiva delle situazioni della gara permettono, infatti, di **condividere ed accettare** il successivo intervento dello staff tecnico, non solo dal punto di vista fisico-atletico e tecnico-tattico, ma anche per ciò che riguarda l'intervento psicologico e le scelte tecniche che seguono.

Il luogo, dell'analisi può variare. Ci sono allenatori, che sfruttano come ancoraggio la sede della società per lo svolgimento anche dell'analisi della gara; altri, se si perde, utilizzano lo spogliatoio, se si vince, magari il campo d'allenamento. Penso che sia importante anche valutare questi aspetti ma spesso la scelta è obbligata, nel nostro caso dopo una breve analisi alla ripresa degli allenamenti fatta sul campo con riferimenti a dati statistici prodotti dall'area di analisi della gara, il giovedì nello spogliatoio, si proiettavano le selezioni della gara precedente riguardanti le palle goal subite e create per analizzare le due fasi. A favore della convergenza dell'analisi, i dati statistici, e l'opinione concorde dello staff deve sostenere l'equilibrio fondamentale tra due dimostrazioni di leadership e di carisma del mister:

1. la capacità di aver dato attenzione a tutte le opinioni
2. la chiarezza e la sicurezza della propria opinione indipendentemente da ciò che è emerso in precedenza

Inoltre, nell'analisi condivisa, si rivelerà di fondamentale importanza che responsabilità e meriti vengano assunti e riconosciuti con assoluta tranquillità e trasparenza da ognuno, anche dall'allenatore. Per questo l'allenatore deve presentarsi all'analisi condivisa chiaramente già preparato per offrire, al termine dell'intervento, il programma pratico d'intervento, con la flessibilità nell'attuazione in riferimento ad eventuali nuovi dati emersi. L'analisi condivisa della gara, se ben strutturata e preparata, comprende un lasso di tempo tra i 15 ed i 20 minuti, salvo casi particolari da cui emergano conflitti e divergenze. Nulla vieta all'allenatore, o a un collaboratore successivamente,

di approfondire l'analisi della gara, in momenti utili e diversi, con alcuni giocatori a livello individuale o di reparto. Di estrema importanza la **verbalizzazione** da parte dei giocatori, che deve essere sempre favorita in ogni ambito.



L'individuo: fiducia in se stessi e conoscenza dei propri limiti (AUTOSTIMA).

Conoscere se stessi, è il presupposto fondamentale per ogni tipo d'apprendimento. I giocatori devono essere in grado d'auto - valutarci e auto - correggersi. Il calciatore deve trovare l'equilibrio tra autostima, prestazioni e aspirazioni. **La presunzione e la paura di sbagliare** sono gli estremi assolutamente da evitare. Acquisire fiducia in se stesso **conoscendo i propri limiti e valorizzando le proprie abilità**, permette al giocatore di valutare e **affrontare le difficoltà**, senza essere oppresso dalla paura di trovarsi impreparato e di perdere tempo nell'indecisione e in inutili tentativi, verificando in prima persona l'efficacia della sua azione attraverso l'accettazione del risultato e del **confronto** (Autostima). L'allenatore deve spesso incoraggiare e dimostrare l'apprezzamento, la **stima** e la **fiducia** nei confronti del proprio giocatore sostenendo **l'identità**. Ho perciò cercato nell'intervento correttivo di utilizzare il verbo "essere" nel rinforzo positivo (**sei** stato bravo a calciare in quella situazione..), mentre il verbo "avere" nelle correzioni sul "fare" (..ma **hai** commesso un errore non calciando sul secondo palo)

Quindi autovalutazione e incoraggiamento per sostenere l'identità, ma ponendo però il giocatore, di fronte a difficoltà oggettive da superare, senza evitarle o nascondersi dietro a scuse e scarichi di responsabilità. Le attività proposte devono permettere al giocatore di raggiungere obiettivi che sono nelle sue possibilità (**successo**). Perciò devono essere organizzate in progressioni didattiche (dal facile al difficile) e permettere al calciatore di verificare l'efficacia e mettere in atto eventuali autocorrezioni. Inoltre, il lavoro situazionale, in particolare le **sfide di 1c1**, permette l'autovalutazione nel confronto con gli altri. Altri esempi, utilizzati nella mia gestione sono i test, il confronto con i compagni e la valutazione delle variazioni nel tempo dei dati rilevati che si rilevano un supporto metodologico sicuramente positivo. Osservare i tracciati rilevati durante gli allenamenti, a livello individuale e collettivo, dai cardio - frequenzimetri e dai rilevatori telemetrici, per prendere coscienza del carico interno sviluppato durante la seduta nelle varie esercitazioni e confrontarlo con gli altri. Ancora l'analisi video che permette la valutazione degli errori da correggere e la presa di coscienza degli aspetti da migliorare. I giocatori devono essere quindi stimolati a migliorarsi continuamente poiché, la voglia di "superare" e "superarsi" (**sfida**) è indispensabile alla formazione della mentalità vincente.



La squadra e l'importanza del gruppo. (ESSERE COESI)

Chi siamo e **dove** siamo: **gruppo e ambiente**. E' importante per il giocatore conoscere la struttura del gruppo (leader positivi o negativi, sottogruppi, ecc.) per migliorare la comunicazione all'interno e raggiungere una forza di coesione che riguardi soprattutto **i valori, l'identità e la mission**. E' implicito che, il raggiungimento d'obiettivi comuni è fondamentale. I giocatori devono comprendere l'importanza del **gruppo** e migliorare la **disponibilità, l'amicizia, la collaborazione** e tutte le abilità sociali della dinamica di gruppo. Imparare gli uni dagli altri è un altro aspetto essenziale. Esaltare, nella vittoria, l'aspetto collaborativo del gruppo poiché, com'è ben risaputo, solo un buon collettivo può portare a una continuità di risultati una squadra di calcio. Porre l'attenzione sugli oggetti e gli obiettivi del gruppo di lavoro. Inoltre, **valorizzare l'attaccamento alla maglia e ai colori sociali**.

Sui criteri sopra esposti ho attuato diverse strategie:

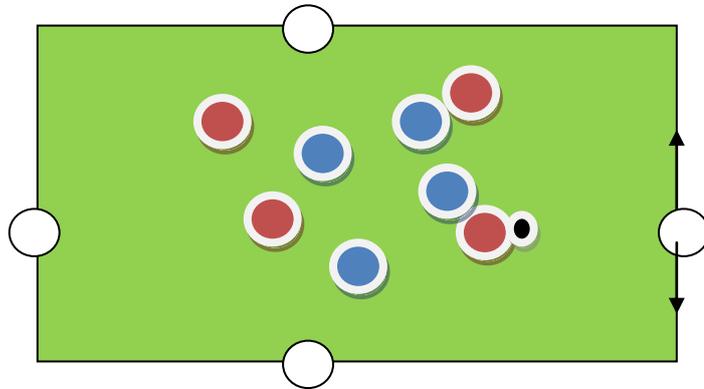
Un esempio pratico generale può essere quello di situazioni di possesso palla a piccoli gruppi o con squadre in inferiorità numerica, dove è implicita la partecipazione attiva d'ogni componente ai fini di una buona prestazione. In effetti, anche tutte le situazioni di attacco – difesa dove un reparto è in inferiorità numerica, stimola la collaborazione ed esalta il lavoro di gruppo. L'esempio sul pressing che segue è stato spesso utilizzato, magari utilizzando i gruppi suddivisi per reparto.

Osserviamo in figura un campetto che può variare come dimensioni con riferimento al livello e al numero dei giocatori partecipanti e all'intervento fisiologico che si vuole ottenere. Quest'ultimo aspetto deve tenere in considerazione anche il tempo di lavoro e il numero dei partecipanti alla situazione. In questo caso osserviamo un 8c4 dove i giocatori in possesso palla sono disposti: 4 all'interno del campetto con possibilità di movimento e

4 sulle linee esterne con possibilità di muoversi sulle stesse. Il gruppo in possesso può avere i tocchi limitati come variante posta dall'allenatore. I 4 giocatori in fase difensiva, cioè obbligati al recupero del pallone, dovranno attuare un determinato pressing sugli avversari, collaborando il più possibile. Vediamo le varianti che possiamo attuare con obiettivi diversi:

1. Si determina un tempo di lavoro (max 2m.) e si contano i palloni recuperati dai 4 giocatori in pressing, alternando i 3 gruppi. Vince la squadra che ne ha recuperati un maggior numero (regola presente in ogni variante).
Questo per abituare mentalmente i giocatori alla riconquista della palla restringendo spazi e tempi agli avversarie e per migliorare l'aspetto condizionale.
2. Poiché il pressing non significa in ogni caso, foga bisogna organizzarlo, nelle prossime varianti, in modo di **migliorare collaborazione, sincronia e lettura delle situazioni**. In questo caso obblighiamo i 4 giocatori in pressing ad attuarlo solo sui giocatori esterni obbligando gli avversari a giocare la palla ai giocatori sulla linea e ad attaccare insieme su questi ultimi. Infatti **il pressing si attua più frequentemente sulle fasce**. In tutte le varianti si applicano i tempi di lavoro e le regole per vincere cioè chi conquista più palle nel tempo stabilito.
3. Ora si cerca di **attuarlo su palle alte e di difficile controllo da parte degli avversari**. Perciò il movimento parte su un passaggio alto che deve essere comunque indotto dai 4 in pressing.
4. I 4 in fase difensiva devono ora **individuare un giocatore avversario che è in difficoltà in possesso palla e effettuare il pressing su di lui** obbligando i compagni a passargli la palla.
5. Di nuovo in forma libera osservando che i giocatori in pressing rispettino i principi sopra indotti dalle varianti precedenti curando **la comunicazione**

del segnale di pressing che parte dal primo giocatore che va in pressione sul portatore palla.



Questa semplice progressione quindi permette di trasferire, non solo tutti i principi del pressing, **segnati in neretto**, ma obbliga un **gruppo in inferiorità** numerica ad organizzarsi per raggiungere l'obiettivo.

Altri esempi: già accennato precedentemente l'utilizzo dell'analisi della gara condivisa; inoltre, la suddivisione degli spazi nello spogliatoi non è stata fissa, ma variabile per permettere l'integrazione tra tutti i componenti; stessa metodologia per i posti a tavola durante pranzi e cene dei ritiri pre – gara.

Un comportamento che ritengo poi molto importante è la consegna da parte del Mister della maglia di gara prima della partita, come segno di fiducia personale, ma soprattutto per sensibilizzare i giocatori all'attaccamento dei colori sociali.



La coscienza della sconfitta. (ACCETTARE E AFFRONTARE SEMPRE LA SFIDA)

Il calciatore è pronto alla competizione quando comprende e vive nel giusto significato l'esperienza della vittoria, ma soprattutto della sconfitta. Infatti, sono entrambe positive se intese come momento di conoscenza del proprio e altrui limite e stimolino, conseguentemente, ulteriori miglioramenti. Il "Saper Perdere" è un obiettivo che pare utopistico realizzare, ma la coscienza e la cultura del significato in senso sportivo, è di facile apprendimento se **la sconfitta non viene drammatizzata e colpevolizzata**. Poiché l'uomo vive tutta la vita attraverso vittorie e sconfitte, se sarà in grado di accettarle e superarle, non avrà nessun timore di affrontare qualsiasi esame, ostacolo, gara o confronto e, prevedendo i tre risultati possibili (vittoria, pareggio, sconfitta), cercherà sempre di perseguire il primo (**successo**). Il calciatore dovrà, quindi, sempre essere orientato sempre a **confrontarsi con i compagni**, verificare i progressi, affrontare nuove situazioni. Vincere e perseguire il successo è, comunque, una **motivazione essenziale (meglio se intrinseca)** per lo sviluppo che diventa negativa quando è presentata come unico obiettivo. Bisognerà chiarire sin dall'inizio che l'agonismo è inteso come impegno a dare il meglio di se stessi nei confronti degli altri e che una prestazione o una vittoria hanno, perciò, significato quando rappresentano una **conquista su se stessi**, frutto di un impegno assunto e tenacemente perseguito. Per favorire la mentalità vincente e la coscienza della sconfitta, per esempio, si eseguono sempre attività sotto forma di gara, organizzando all'inizio scommesse tra squadre e giocatori. Infatti, anche il concetto di **sfida**, deve essere inteso, in ogni caso, come **abitudine**, mezzo e verifica per il conseguimento del risultato.

Ho cercato per questo di organizzare sempre sfide tra reparti, durante le attività di tecnica, tattica individuale e collettiva, tra squadre durante i giochi

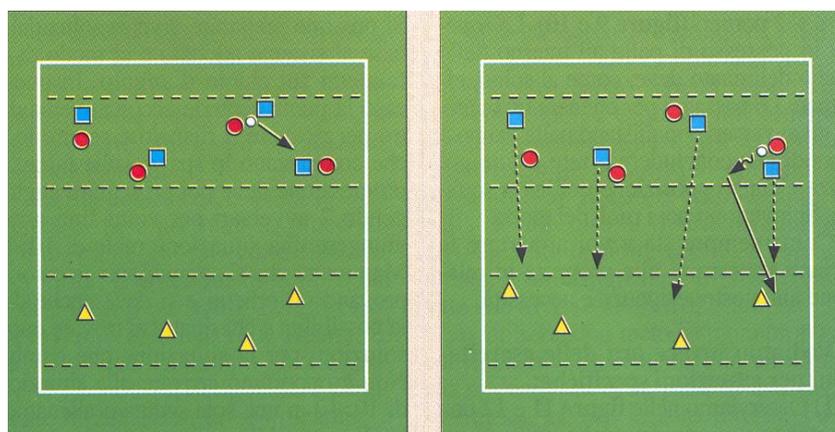
a tema e le partitelle, tra giocatori dello stesso ruolo in esercitazioni specifiche, facendo scommettere i gruppi o i singoli, sugli obiettivi contrapposti da raggiungere, prevedendo premi e sanzioni concordati alla fine. Personalmente ho sempre sentito dentro me stesso la spinta a volermi confrontare e cercare di vincere, ma come ho trasmesso ai miei giocatori, ho pianto quando ho vinto, ma mai quando ho perso.



Formare le capacità agonistiche: abitudine all'attenzione, alla concentrazione, all'impegno e al sacrificio. (SAPER SOFFRIRE)

Il conseguimento della vittoria è spesso frutto di prestazioni volitive e caratteriali, a volte anche dell'iniziativa individuale di singoli. I giocatori devono comprendere, attraverso l'esperienza, il **senso del sacrificio** e verificare l'utilità del proprio **impegno** con attività specifiche. Non si tratta di una sofferenza gratuita ma di acquisire una coscienza sull'efficacia e sulla soddisfazione di raggiungere obiettivi con **tenacia e perseveranza**. Quindi la motivazione all'obiettivo da perseguire deve essere elevata e interiorizzata. **Attenzione e concentrazione** sono indispensabili al giocatore per essere sempre pronto ad ogni situazione e ad ogni variazione possibile durante lo svolgimento del gioco. I giocatori in grado di mantenere in quantità e qualità elevate queste capacità, riescono ad essere **affidabili e continui nelle**

prestazioni, nonché sempre migliorabili in allenamento. Mantenere sempre attiva attenzione e concentrazione è un obiettivo fondamentale del giocatore che deve trovare le giuste motivazioni come nell'abitudine all'impegno e al sacrificio. Ho notato che oggi i ragazzi fanno fatica a mantenere alta l'attenzione e soprattutto non riescono ad andare 'oltre il limite' della proprie capacità agonistiche. Ho pensato che fosse importante intanto proporre attività motivanti per soddisfare il **desiderio** di giocare e imparare, e dove **attenzione e concentrazione** sono presupposti fondamentali di **motivazione** al successo. Inoltre, i mezzi d'allenamento hanno avuto come caratteristica, una elevata richiesta di resistenza fisica e psicologica nel quale i ragazzi verificano il "saper soffrire" per conseguire l'obiettivo. Le tecnologie moderne (telemetria) oggi offrono strumenti importanti per valutare il carico interno di un'attività proposte e i dati emersi possono essere usati come prova oggettiva con i giocatori sul l'impegno espresso in allenamento. Ho poi tenuto sempre sotto pressione i giocatori durante l'allenamento con ritmi di lavoro pressoché identici o superiori alla gara e i mezzi hanno sempre avuto un **incremento del carico cognitivo**, per stimolare sempre di più l'attenzione. Le attività, per esempio, in situazioni che riguardino la fase di transizione negativa e positiva, cioè la perdita e la riconquista della palla sono molto utili, ecco una proposta utilizzata:



E' un gioco a tema con tre squadre, con due spazi delimitati con dimensioni variabile in riferimento al numero dei giocatori. Il gioco serve per allenare il tempo di **transizione negativa**, cioè la perdita di possesso, dal punto di vista mentale. Una squadra mantiene il possesso palla in uno dei due spazi e ottiene un punto ogni 6/8 passaggi realizzati. Se gli avversari conquistano la palla devono immediatamente trasmetterla nell'altro spazio alla squadra che attende. I giocatori che hanno perso il possesso palla devono contrastare immediatamente per impedire il cambio di gioco (**attacco al portatore palla per riconquistarla immediatamente**), altrimenti devono correre velocemente nello spazio dove è stata lanciata la palla (**ripiegamento**) per impedire ai nuovi avversari di effettuare i 6/8 passaggi, riconquistare la palla per guadagnare il punto e ritrasmettere la palla nello spazio precedente dove c'è una squadra che attende e così via. I tempi di lavoro sono stati concordati con il preparatore, poiché l'attività è molto intensa ed è stabilita in relazione al numero dei giocatori e agli spazi utilizzati.

Semplicità e concretezza. (EFFICACIA E COSCIENZA DELL'ERRORE)

La ricerca di **semplicità nei gesti, di concretezza nella risoluzione dei problemi e d'efficacia dei comportamenti**, permettono al giocatore di **evitare errori**. Sia a livello individuale sia collettivo, l'errore è determinante al raggiungimento dell'obiettivo e del successo. Il giocatore concreto ed efficace che sbaglia meno, avrà più possibilità di raggiungere alti livelli di prestazione e categoria, così come una squadra organizzata che commette pochi errori avrà maggior possibilità di "fare risultato". Automatizzare e abituarsi a gesti e comportamenti tecnico – tattici errati significa "allenarsi all'errore" diventando "bravi a sbagliare". E' utile rendere coscienti di questo i giocatori e richiedere in allenamento, e in gara, una **costante ricerca di perfettibilità** (visto che non esiste perfezione) rendendo concreto ed efficace, in riferimento dell'obiettivo, ogni gesto e comportamento in ogni

situazione di gioco o esercitazione effettuate. La **correzione degli errori** rende efficace l'intervento e permette la verifica immediata del miglioramento. E' per questo che si è lavorato sul campo **ponendo in situazione** i giocatori e programmando le attività della settimana, sull'analisi degli errori visti in gara. In allenamento, l'azione correttiva è sempre stata tempestiva, facendo comprendere al giocatore il comportamento errato e facendolo **verbalizzare** e partecipare all'intervento. Anche in questo ambito, l'utilizzo dell'area video ha contribuito notevolmente al raggiungimento di questo obiettivo. I ragazzi, anche autonomamente, avevano accesso ad una piattaforma internet, che attraverso un account individuale, permetteva la visione delle gare effettuate e alle sintesi suddivise in come si subivano e come si creavano palle goal.



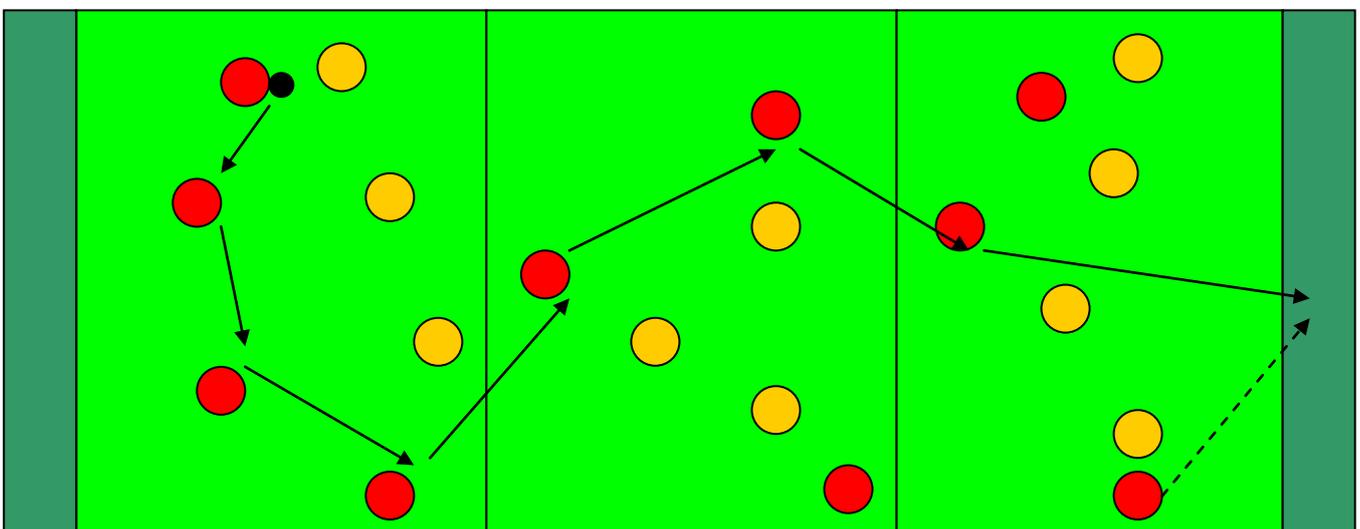
La conquista immediata della palla e dello spazio in avanti. (SISTEMI OFFENSIVI E DIFESA ATTIVA)

Da un punto di vista filogenetico, ontogenetico ma anche filosofico e psicologico l'uomo ha sempre cercato di "**conquistare spazio**" per dimostrare la sua forza e invincibilità nelle guerre di conquista, di rivoluzione, nel lavoro e in questo caso nello sport, che può essere considerato un "conflitto artificiale". La caratteristica basilare dello sport competitivo è che si fonda sul concetto d'agonismo, inteso come lotta, confronto, ma anche

amore per la lotta. Non si può inibire la tendenza a farsi valere, il cui fondamento psicologico è costituito dall'impulso aggressivo. Nello sport, l'uomo può "aggreire" senza conseguenze negative, affrontando situazioni difficili e superandole in modo positivo.

Ho perciò utilizzato a metodi e sistemi di **gioco offensivi (1433, 14312, 14231)** e facendo partecipare tutti alla fase offensiva: cercare immediatamente la conquista della palla e dello spazio in avanti. Per quanto riguarda la fase difensiva, ho favorito una difesa di tipo attivo cercando di sviluppare capacità collaborative e cognitive con una mentalità per niente attendista, quindi pressing per orientare la naturale aggressività sulla palla, giocare in avanti e abituarsi mentalmente, come già visto, alla fase di transizione negativa e positiva. Anche in questo caso si tratta di formare una mentalità attiva aperta e vincente che si fondi su obiettivi che ritengo basilari del gioco del calcio: **realizzare più reti dell'avversario, e lottare tutti per non prendere goal.**

Nel cercare sempre di raggiungere con il gruppo questi obiettivi, anche nei lavori di tattica collettiva sul possesso palla, si è sempre finalizzato l'attività, alla **conquista dello spazio in avanti.** Quello che segue è un mezzo di allenamento proposto su questo obiettivo:



Giocando 10c10 con il sistema adottato, in un campo suddiviso in settori , per ogni zona (difensiva, centrocamp e offensiva), si deve cercare di portare in meta avversaria la palla, senza perdere il possesso e **conquistando spazio in avanti**. Con questa attività si lavora, sia per reparti sia per catene di giocatori. Inizialmente ogni giocatore partecipa solo dal proprio settore e deve cercare lo spazio di smarcamento nella propria zona. Durante questo **possesso palla finalizzato**, quindi i difensori cercheranno spazio verso dietro, i centrocampisti lo faranno in ampiezza e scaglionandosi, mentre gli attaccanti lo troveranno in profondità. Le varianti successive saranno:

- La limitazione dei tocchi
- La possibilità d’inserimento nel settore avanzato per permettere la superiorità numerica e favorire le sovrapposizioni degli esterni.

Poi si eliminano le suddivisioni delle zone e si gioca con regole e varianti simili alla precedente proposta. Le ulteriori varianti che possono essere inserite quando il campo non è più suddiviso in zone possono essere:

- Il “dai e vai” obbligatorio dopo aver passato la palla ad un compagno **(mobilità)**
- L’obbligo di un passaggio sul corto e uno sul lungo alternativamente **(profondità)**
- L’obbligo di un passaggio avanti e uno indietro alternativamente **(scaglionamento)**

Responsabilizzare, favorire fantasia e creatività **(GIOCARRE SEMPRE)**

I giocatori non sono dei semplici esecutori, ma devono essere in grado di prendere l'iniziativa e dimostrare **senso di responsabilità**. Si potrebbe sintetizzare il tutto con l'esemplificazione dell'evoluzione dei ruoli nella storia del calcio: dal role taking (marcatore) al role playing (libero) al role creating

(difensore a zona) , cioè, dal ruolo con canoni fissi alla interpretazione e creazione del ruolo stesso (**calciatore universale**).

Bisogna perciò organizzare progressioni didattiche situazionali nelle quali il giocatore possa essere in grado di:

- Cambiare spesso posizione e ruolo di situazione;
- Dare soluzioni creative e personali;
- Prendere l'iniziativa
- Assumersi le proprie responsabilità.

Inoltre, in partita, alcune decisioni importanti, possono essere prese dai giocatori, come per esempio la scelta di battere un calcio di rigore: in questo caso, si rivelerà più efficace per la crescita del singolo e quindi l'assunzione della responsabilità dell'esecuzione senza che la stessa sia stata designata gerarchicamente e aprioristicamente sempre dal mister. Si deve, inoltre, dimostrare apprezzamento ad esempi di **senso di responsabilità**, di **spirito d'iniziativa** e a dimostrazioni di **carattere e personalità**. Anche in questo caso, le proposte sul campo sono state finalizzate a questi obiettivi, e ho valorizzato i comportamenti e quei giocatori che in gara e in allenamento hanno dimostrato queste qualità. Soprattutto, ho sempre chiesto, e in tal senso ho impostato gli allenamenti, di **giocare sempre la palla** cercando la soluzione idonea per ogni situazione e favorendo la collaborazione di tutti i giocatori (**movimento e smarcamento senza palla**).



L'allenatore com'esempio (CUORE E PASSIONE)

Come allenatore che ha voluto essere d'esempio ho cercato:

- Essere il primo a rispettare le regole
- Dimostrare impegno e volontà
- Sostenere le scelte del gruppo
- Saper osservare
- Saper valutare
- Saper comunicare
- Saper intervenire

Se il mister e tutto l'**ambiente** intorno non crea una condizione favorevole ai criteri sinora esposti, i giocatori si adegueranno al sistema che si è creato. E' importante tutto l'ambiente e la società favorisca la mentalità dell'allenatore, chiaramente condivisa.

Inoltre, deve mostrare **tranquillità**. Il suo esempio è fondamentale per il giocatore. Deve trasmettere **ottimismo e positività**, perché se è timoroso anche la squadra dimostrerà lo stesso atteggiamento sul campo. Sicuro e competente delle proprie idee e convinzioni, il tecnico deve comunque essere aperto al confronto e a migliorarsi sempre insieme alla squadra. **Carisma e personalità** sono doti indispensabili che non devono però limitare il carattere e l'espressività dei giocatori.

Sicurezza e ottimismo non devono inoltre trasformarsi in presunzione, anzi l'allenatore deve dimostrare e trasmettere **umiltà**, dote irrinunciabile per essere vincenti. Se l'allenatore ha una mentalità vincente, infatti, avrà buone possibilità che lo siano anche i propri giocatori e di conseguenza la propria squadra.

Ho usato poi la **chiarezza e la semplicità** nella comunicazione per farmi capire e trasmettere conoscenze e principi, oltre alla capacità di **saper ascoltare** e comprendere il feed back delle risposte dei miei giocatori.

Per concludere, la **vittoria diventa una conseguenza** del raggiungimento degli obiettivi educativo - formativi (aspetti sociali, caratteriali, cognitivi, emotivo - affettivi, etico - comportamentali, professionali, ecc...) e didattico - specifici (aspetti tecnici, tattici, fisico- atletici, situazionali, strategici, ecc...) della naturale aspirazione al miglioramento di se stessi e della ricerca del confronto con gli altri, non solo del risultato sportivo. Quindi, in questo senso, l'allenatore ha il dovere di formare mentalità vincenti e di **essere vincente**.



2.4 LA PROGRAMMAZIONE SETTIMANALE

Poiché credo nella **progettazione**, ritengo che l'improvvisazione ha senso solo all'interno di un'organizzazione strutturata e la flessibilità concorra all'aggiustamento in progress, concludo questa tesina con l'esempio della impostazione della settimana tipo che si può osservare nella tabella in ultima pagina (pag.60). Tutti i contenuti espressi nel lungo paragrafo precedente, relativo alla mia esperienza e alla trasmissione della mentalità vincente, sono stati strutturati in quella programmazione, che non comprende la gara, che invece ne è un momento essenziale del progetto stesso. In breve sintesi la settimana:

Nel pre – allenamento, in attesa dell'arrivo di tutti i giocatori, si suddividono i ragazzi in 3 gruppi di lavoro tecnico- analitico specifico (difensori, centrocampisti, attaccanti). Dal punto di vista motorio, il martedì si attuavano mezzi relativi alla flessibilità come ripresa iniziale, e con lavori di potenza aerobica al termine della seduta con attività differenziate tra chi aveva giocato o no, il mercoledì l'intervento era neuromuscolare (forza e resistenza alla velocità) all'inizio della seduta, il giovedì si lavorava su attività di ginnastica posturale per concludere con interventi sulla velocità e rapidità al venerdì. Lavoro a secco solo l'indispensabile, si prediligeva pertanto le attività con palla ad alta intensità. Dal punto di vista tecnico-tattico, tutti gli allenamenti iniziavano con un lavoro di tecnica analitica su obiettivi concordati e finalizzati alla seduta, questo per fare il trasferimento da un gesto, all'azione e alla realtà, passando dalla tecnica analitica, alla tattica individuale, per concludere con la tattica collettiva. Ovviamente il tutto è stato molto più articolato, ma non rientra nel tema della tesi. In generale la metodologia che ho cercato di utilizzare perciò ha le seguenti caratteristiche:

- Tiene in considerazione il giocatore come **risorsa umana**
- Interviene su tutte le aree della **personalità** del giocatore
- E' **integrale** intervenendo su tutti i fattori della prestazione
- **Specifico** poiché le attività proposte garantiscono una **metodologia funzionale** e diretta per il gioco del calcio

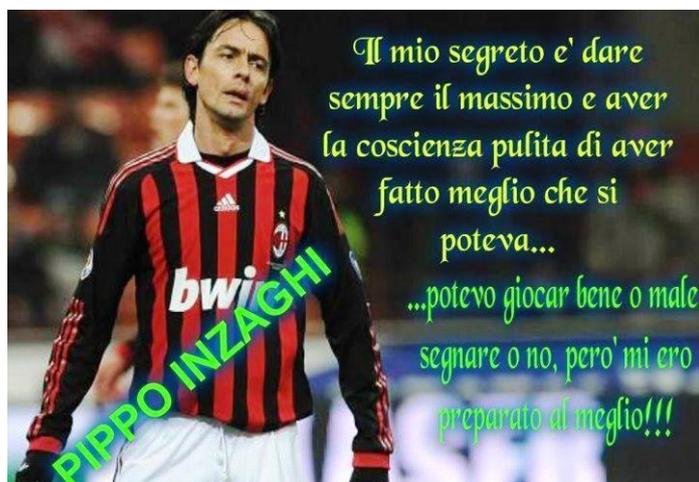


CONCLUSIONI

Non so' ancora se **sono e sarò** un allenatore vincente, ma sicuramente lo voglio diventare con **l'umiltà di volersi migliorare sempre** e con lo spirito che mi ha sempre animato da giocatore. L'esperienza del corso master mi ha sicuramente aiutato a migliorare e a trasmettere delle nuove idee in riferimento alle nuove metodologie d'allenamento del calcio che confermano e sostengono diversi aspetti che ho affrontato quest'anno e che già avevo elaborato nella mia esperienza da calciatore. La mia progressione come giocatore, è passata attraverso diverse tappe ed è con la **stessa gradualità** che voglio affrontare quella da allenatore, poiché l'esperienza è quello che più insegna nella vita e nella professione, e l'umiltà è il primo valore.

Ho percepito, insieme al mio gruppo, analizzando tutti gli aspetti esplicitati nella tesina, il risultato sportivo della stagione (semifinale titolo italiano) un ottimo successo, un punto di partenza per costruire un nuovo e sempre migliore progetto. Perciò ho ringraziato la mia squadra e i miei collaboratori per ciò che mi hanno restituito in termini di **emozioni**, confronti, impegno e collaborazione.

Per concludere, ringrazio tutti i docenti del corso Master che hanno contribuito a questo mio prodotto, alla mia crescita e che hanno dimostrato grande professionalità, competenza e.. **mentalità vincente**.



BIBLIOGRAFIA (**)

- SONO STATI UTILIZZATI I TESTI, GLI APPUNTI E LE DISPENSE DEL CORSO.
- Bassi – Bonfanti – Arcelli : “La preparazione psicologica del calciatore” Edizioni nuova Prhomos 1992
- Syer – Connolly : “Guida per atleti all’allenamento mentale”, Zanichelli 1987
- Accame F.: “Pratica del linguaggio e tecniche di comunicazione”, S.S.S. 1996
- Bruner J., La mente a più dimensioni, ed. Laterza, 1988.
- Coca Fernandez S., Elementi di psicologia dell'allenamento sportivo, S.S.S., Roma, 1991.
- De Stefano-Fiore, Essere vincenti, Ed. F. Angeli, MI, 1992.
- Martens-Bump, Psicologia dello Sport, ed. Borla, Roma, 1991
- Terry P., Vincere nello sport, ed. Vallardi-Garzanti,MI, 1990.
- Vianello R., Il calcio come gioco e come spettacolo: aspetti psicologici, ed. Juvenilia,BG, 1990.
- Accame F.(1992), L'analisi della partita di calcio, S.S.S., Roma.
- Accame F.(1994), La zona nel calcio, S.S.S., Roma.
- Leali G.(1995), La formazione del calciatore, S.S.S., Roma.
- Mazzali S.(1988), La zona nel calcio, S.S.S., Roma.
- Seno-Bourrel(1989), Allenare i dilettanti, ed. Juvenilia, BG.
- Wein H.(1988), L'insegnamento programmato nel calcio, ed. Mediterranee, Roma.
- Wein H.(1992), Programmi vincenti nel calcio, ed. Mediterranee, Roma.
- Martin e Altri, Manuale di teoria dell’allenamento, S.S.S., Roma, 1997.
- Mazzali S., La preparazione fisica del calciatore, Koala Libri, R.E., 1989.

RIVISTE:

- Notiziario Il, Federazione Italiana Gioco calcio- S.T.
- Nuovo Calcio Il, Ed.le Italia, Milano.

**** Tutte le citazioni nella tesi sono state tratte dagli autori nominati nelle opere presenti in bibliografia**



SCHEDA GENERALE PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI E MEZZI

SEDUTA:	OBIETTIVI TECNICO – TATTICI E MOTORI:			ATTIVITA' INTEGRATE:
N/G	GESTI, COMUNICAZIONE, TEMPI (COMPORAMENTI)	AZIONE E REALTA' (CAPACITA' DI SCELTA)	INTENSITA'	MEZZI D'ALLENAMENTO
1 Martedì	TECNICA INDIVIDUALE: SUL DARE E CALCIARE 15' INIZIALI SU PASSAGGIO E RICEZIONE (principi di possesso individuali: smarcamento, sostegno, appoggio)	<u>FASE DI POSSESSO</u> TATTICA INDIVIDUALE: SMARCAMENTO 20'DOPO TECNICA INDIVIDUALE TATTICA COLLETTIVA: POSSESSO PALLA 30' DOPO TATTICA INDIVIDUALE (costruzione del gioco, conquista e attacco allo spazio)	<u>FLESSIBILITA'</u> 10' AD INIZIO ALLENAMENTO E 20' A FINE ALLENAMENTO (Mobilità articolare attiva. Lavori al 75 - 85 % della VAM. (Esercitazioni tecnico tattiche ad alta intensità)	Esercitazioni di tecnica individuale da 1c0 a 4c0, progressioni in situazione di tattica individuale dall'1c1 al 3c3, situazioni di tattica collettiva e di reparto da 6c4 a 10c10, giochi a tema. Flex tra ostacoli o a ritmo o in circuito. Lavoro differenziato a gruppi:
2 Mercoledì	TECNICA INDIVIDUALE: SUL COLPO DI TESTA E ANTICPO 15' INIZIALI (principi di non possesso individuali: anticipo, presa di posizione, marcamento, copertura, raddoppio, intercettamento, contrasto)	<u>FASE DIFENSIVA</u> TATTICA INDIVIDUALE: MARCAMENTO, PRESA DI POSIZIONE 20' DOPO LAVORO MOTORIO TATTICA COLLETTIVA: 30' DOPO TATTICA INDIVIDUALE	<u>NEUROMUSCOLARE</u> 20' DOPO RISCALDAMENTO TECNICO. (Controllo motorio. Capacità di reclutamento neuromuscolare)	Esercitazioni di tecnica individuale da 1c0 a 4c0, progressioni in situazione di tattica individuale dall'1c1 al 3c3, situazioni di tattica collettiva e di reparto da 6c4 a 10c10, giochi a tema. Body control o Salite corte o Cambi direzione.
3 Giovedì	TECNICA INDIVIDUALE: SULLA RICEZIONE E PASSAGGIO 15' INIZIALI (principi dal possesso al non possesso individuali e viceversa: controllo orientato, pressione)	<u>FASE DI TRANSIZIONE E PRESSING</u> TATTICA INDIVIDUALE: 15' PRESSIONE E RIPIEGAMENTO DOPO LA TECNICA TATTICA COLLETTIVA: 20' LAVORO A REPARTI 20' PRESSING, RIPARTENZA SU VARIE ALTEZZE (attacco alla palla, ripiegamento e ripartenza)	<u>POSTURALE</u> 20' AL TERMINE (Irrobustimento muscolatura posturale. Forza funzionale)	Esercitazioni di tecnica individuale da 1c0 a 4c0, progressioni in situazione di tattica individuale dall'1c1 al 3c3, situazioni di tattica collettiva e di reparto da 6c4 a 10c10, azioni su porta, gara. Tenute isometriche o Addominali , Dorsali - Lombari
4 Venerdì	TECNICA INDIVIDUALE: SUL DOMINIO 15' INIZIALI (sensibilità cinestetica: palleggio, guida, finta)	<u>FASE OFFENSIVA RIFINITURA</u> 20' LAVORO A REPARTI DOPO LA VELOCITA' TATTICA COLLETTIVA: 40' FASE OFFENSIVA + PALLE INATTIVE	<u>RAPIDITA' VELOCITA'</u> 15' DOPO RISCALDAMENTO TECNICO (Reattività)	Esercitazioni di tecnica individuale, situazioni di tattica di reparto e collettiva da 10c0 a 10c10, o in progressione di attacco – difesa, giochi a tema. Over o Rapidità a stazioni o Psicocinetica.