

Settore Tecnico della F.I.G.C.

Corso per Direttori Sportivi

Annata Sportiva 2018/2019



La partita di calcio come sistema complesso

Candidato:
Giuseppe Agostini

Relatori:
Felice Accame
Paolo Piani

Indice

Capitolo I

La partita di calcio

1. La partita di calcio: un evento complesso. p. 5
2. La *match analysis*. p. 8
3. Il percorso del processo di raccolta dei dati: da dove parte e dove arriva. Alcune definizioni. p. 12
4. Gli obiettivi della *match analysis* nel calcio: l'oggettività dell'analisi e dei dati ottenuti. p. 19
5. Il criterio di selezione dei dati. Il ricorrente o ripetuto. p. 27
6. La consapevolezza quale criterio di selezione del dato rilevante e strumento di controllo del fenomeno analizzato. p. 35

Capitolo II

Analisi della partita e metodo scientifico

1. L'applicazione del metodo scientifico alla *match analysis*.
Quando "due non è il doppio di uno, ma il suo contrario". p. 42
2. Oggettività, gestione delle variabili, raccolta dei dati relativi a comportamenti omessi o intervenuti a palla lontana, analisi del gioco nel suo complesso. p. 48
3. Il comportamento degli avversari e dei compagni.
L'allenatore: rinvio. p. 60

Capitolo III

Critica dell'applicazione del metodo scientifico all'analisi della partita di calcio.

1. Il carattere ipotetico ed operativo del metodo scientifico.

- L'inevitabile soggettività e convenzionalità sottesa all'analisi della partita. p. 65
2. Il carisma dell'analista e il senso del suo lavoro. p. 71
3. Il "gioco": la sua gratuità, la sua impagabile "inutilità", la sua bellezza. p. 74

Appendice

La variabile più significativa: l'allenatore.

1. Le competenze educative dell'allenatore. p. 78
2. La persona al centro. p. 82
3. Quale pedagogia? Pedagogia attiva e pedagogia direttiva. p. 88
4. Le competenze didattiche. p. 91
5. La cultura del gioco e della sua gratuità. p. 93
6. "Solo l'ardente pazienza porterà al raggiungimento di una splendida felicità". La coerenza della scelta effettuata. p. 96
7. La squadra, l'azienda, l'aporia dell'individualismo. p. 98
8. Il colloquio di lavoro con l'allenatore. p. 103
9. La scelta dell'allenatore. Gli aspetti tattico tecnici. Schemi o principi di gioco? p. 112
10. Il Settore Giovanile... linee per un progetto. p. 120
11. Indagine in alcuni Settori Giovanili italiani: i criteri di scelta dell'allenatore e la durata del suo percorso. p. 124

Bibliografia p. 133

Altre fonti p. 135

Capitolo I

La partita di calcio

1. La partita di calcio: un evento complesso.

Mi domando se abbia senso assecondare quella sottile nostalgia che mi prende ogni volta che cerco di cogliere, tra le decine di *input* che una partita di calcio propone, il dato (o il *set* di dati) che mi permetta di comprendere, come un ricercatore di biologia molecolare, il senso, il più profondo, autentico significato di quell'infinito intreccio di eventi, relazioni, imprevisti costituito dal *gioco*. Chi ha dominato il gioco? Chi si è reso più pericoloso nel corso della partita? Quali sono le strategie messe sul campo dai contendenti nell'interpretazione delle diverse fasi del gioco? Alle volte mi sento tirare la giacchetta da una voglia matta di sgretolare, sbriciolare ciò che sto vedendo in mille sottocategorie da esaminare, altre volte mi sento trascinato da una voglia di insieme, di sintesi, di comprensione della complessità.

Un tempo andavo alla partita esclusivamente per tifare e per divertirmi. Entravo nel vecchio stadio Appiani di Padova mano nella mano di mio padre e, quando mi si schiudeva di fronte il manto erboso, il mio cuore iniziava a battere a mille all'ora, perché avrei potuto godermi, di lì a poco, il gioco più bello del mondo, giocato dai miei idoli. Niente sovrastrutture, solo il piacere di godermi il *gioco*.

Non sento Max almeno da un paio di settimane. So che dopo una sconfitta è meglio lasciarlo stare e la squadra che allena ha collezionato due sconfitte consecutive nelle ultime due partite. Un inizio di campionato difficile. Mi scrive Stefano: Max oggi finalmente ha vinto. Sono settimane che Max mi racconta di questa squadra dalle buone qualità tecniche, propositiva e divertente da vedere, ma sfortunata. O fragile: i punti di vista sono sempre molto soggettivi. Gli scrivo un messaggio, complimentandomi con lui e dicendogli che sono felice. Finalmente questa squadra così frizzante, ma

sfortunata, ha raccolto i frutti di un lavoro costante e di qualità. Eppure, Max mi risponde meno contento del solito. Mi dice che questi tre punti sono arrivati dopo una brutta prestazione, nella quale i ragazzi hanno giocato peggio del solito. Conclude con quella frase che spesso si butta lì, senza troppo pensarci: il calcio è davvero uno sport strano. Anzi, le sue parole esatte sono: il calcio è proprio uno sport particolare.

Già. Ogni volta che qualcuno pronuncia parole simili alle sue, mi torna in mente uno spareggio per non retrocedere disputato anni fa, una partita valida per i play-out di un campionato dilettantistico lontano nel tempo. In quella stagione, la squadra che allenavo arrivò quintultima: dovevamo giocarci la salvezza in uno spareggio (andata e ritorno). Giocammo la prima gara in trasferta e la vincemmo per 2-0, con una partita che il commentatore da bar avrebbe definito dominata: oltre ai due gol segnati, infatti, avevamo sbagliato un rigore, colpito un palo e non avevamo concesso nulla agli avversari, neppure un tiro in porta. Il ritorno, giocato in casa sette giorni dopo, si mantenne inizialmente sulla stessa falsariga. Nel primo tempo la partita si giocò a senso unico: colpimmo un altro palo e sbagliammo un altro rigore. Il secondo tempo procedette con la stessa inerzia, tant'è vero che alla mezz'ora della ripresa, sul punteggio di 0-0 e con un avversario ormai alle corde, ci procurammo un altro rigore. Dopo 160 minuti di gioco, dunque, il risultato era 2-0 per noi, avevamo preso due pali e ci eravamo procurati (e avevamo sbagliato) due rigori. Il nostro avversario, invece, non aveva ancora tirato in porta. Terzo rigore: traversa e palla spazzata in fallo laterale dalla difesa avversaria. Sulla rimessa in gioco, perdemmo il possesso della palla a centrocampo, subimmo un contropiede e il nostro avversario si portò sull'1-0. Eravamo al 30' della ripresa del match di ritorno. Quindici minuti dopo, al 45', eravamo sotto 3-0, ed eravamo virtualmente retrocessi. Fino a 15' minuti

prima, i nostri avversari non avevano battuto un colpo. Raddrizzammo la barca segnando al 96' con un tiro disperato, calciato da un mio giocatore senza guardare la porta e probabilmente con poca convinzione, una “ciabattata” diventata uno spiovente improbabile (ed imparabile) all’incrocio dei pali. Con il 3-1 ci salvammo noi e, non v’è chi non lo veda, ci eravamo salvati solo per un colpo di fortuna.

Il calcio è uno *sport* particolare. Quindici anni dopo correggerei quella frase, e direi: il calcio è un *gioco* così splendidamente *complesso* da tollerare, rendendole parti integranti e sostanziali di esso, l’imperfezione, l’imprevisto ed imprevedibile, la casualità; un gioco che rende rilevanti molteplici variabili, endogene ed esogene: l’aspetto psicologico dei protagonisti (tutti, dai giocatori ai tecnici, dai dirigenti al pubblico ai media), quello ambientale, le relazioni che si intrecciano virtuose durante la gara e poi svaniscono, cedendo il passo al proliferare, magari strisciante ed inavvertito, di relazioni non funzionali, e via dicendo. Basti pensare, ritornando al ricordo di quella partita, a quante variabili incontrollate e forse inavvertite nel loro incedere, perché imprevedibili ed estemporanee, hanno fatto irruzione in quei pochi minuti successivi al 165' di gioco, stravolgendo il senso di tutti i precedenti.

2. La match analysis.

Mi approccio alla materia da principiante. Questa precisazione va tenuta in considerazione. Non la conosco e mi accingo a studiarla con gli occhi di chi non ha preconcetti, perché non conosce. Vorrei capirne i presupposti e gli obiettivi, tralasciando, per ora, la tecnica esecutiva, che lascio agli esperti del settore. Il mio approccio a questa disciplina avrà come punto di osservazione il gioco del calcio.

La *match analysis* è definita dai migliori studiosi e operatori l'analisi *oggettiva* di ciò che avviene sul campo, realizzabile grazie al supporto delle tecnologie¹. Converrà subito evidenziare una prima annotazione: il calcio è stato considerato per molto tempo uno sport meno suscettibile, rispetto ad altri (ad esempio, al baseball o al basket), di essere “oggettivamente analizzato”. Questo è accaduto per un fattore determinante, secondo la migliore dottrina: “in tutti gli altri sport il punteggio è costruito: nel tennis per vincere una partita bisogna fare almeno 100 punti, nel basket servono 50-60 canestri, per la pallavolo servono circa 75 punti. Nel calcio basta un punto. Nel 95% delle partite di calcio si segnano un massimo di 3 punti. Nel calcio, in soldoni, non è per nulla scontato che la vittoria vada al migliore o a chi se l'è meritata di più, perché le correlazioni tra un buon gioco e la vittoria sono più difficili da individuare”². Insomma, il primo approccio alla disciplina dell'analisi della partita (intesa *latu sensu* e riferita, quindi, allo sport in generale) è subito caratterizzato da un primo *alert*: “attenzione, il calcio è uno sport *diverso*, da

¹ Così DAMIANI C., *Studiare gli avversari ... e se stessi – Migliorare la prestazione con la match analysis*, Allenatore.net, Lucca, 2014. Secondo GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018, la *match analysis* è “l'analisi oggettiva integrata con i moderni strumenti tecnologici delle prestazioni di un giocatore o di una squadra”.

² GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.

studiare con una lente particolare”. Dobbiamo allora, anche attraverso l'utilizzo della corretta e specifica terminologia utilizzata dagli studiosi della materia, addentrarci nelle pieghe della *match analysis*.

Tralasciando la disamina dell'evoluzione della materia, che in questa sede non rileva, la *match analysis* moderna, come detto, si propone di analizzare *in modo oggettivo* gli eventi, intesi come atti e/o fatti, che accadono durante una competizione sportiva³. Scorgo nella definizione ricavata dai migliori analisti un significato sostanziale ed uno che definirei formale. In senso *sostanziale*, mi pare che la *match analysis* sia un'indagine conoscitiva, diretta a catturare (*recte*: rilevare) una serie di dati ed informazioni che, debitamente rielaborati, permettano di scattare una foto - mi verrebbe da dire “la più *a fuoco* possibile”, ma vedremo che l'assunto non è corretto - di un dato evento agonistico. Si badi, rileva non solo e non tanto il fine descrittivo, quanto piuttosto quello della *comprensione del significato* (quindi il fine gnoseologico, dell'*intelligere*). Mi rendo conto, tuttavia, che questa mia impostazione è influenzata dalla mia formazione. E già sospetto che la purezza del mio approccio, sbandierata all'inizio di questo lavoro, sia solo una mia convinzione. Ma procediamo con ordine.

Dunque, l'indagine conoscitiva così definita ritengo che sarà condotta dall'analista per mezzo di un procedimento (o processo) elaborato con lo scopo di ottenere risultati “efficaci” rispetto ad obiettivi prestabiliti. È il risvolto *formale* (o *procedurale*) dell'indagine, condotto attraverso la scomposizione, la frammentazione e la raffinazione del fenomeno (complesso) analizzato in una molteplicità di fatti-eventi e azioni elementari, così da poterne studiare minuziosamente la sostanza, le relazioni, le

³ SAVO M., *La match analysis nel calcio*, Allenatore.net, Lucca, 2015.

dinamiche, e da rendere possibile una sorta di microanalisi dell'intera sequenza di atti e fatti accaduti nel corso di un evento sportivo.

Lo scopo di tutto questo? Parrebbe è chiaro: si tratta di un tassello, di uno strumento in più, di cui servirsi per continuare quel percorso di *comprensione del significato*, e dunque conoscenza, di cui abbiamo parlato.

Eppure, man mano che approfondisco la materia, mi rendo conto che la strada da me intrapresa non è quella corretta. La verità è infatti che, se la *match analysis* si propone di analizzare *in maniera oggettiva* i dati e le informazioni raccolte nel corso dell'evento sportivo esaminato⁴, è perché intende conferire ai risultati della raccolta significati universalmente validi. Ché non si vede quale altro senso possa essere conferito all'affermazione secondo la quale la *match analysis* vuole rappresentare *in maniera oggettiva* quanto accaduto nel corso di un evento sportivo. Se si qualifica l'analisi di un evento come oggettiva, infatti, essa non può che essere, per definizione, insuscettibile di subire qualunque tipo di modifica esogena o di interpretazione. Lo scopo degli analisti, infatti, è quello di produrre dati ed informazioni:

- fruibili da parte di chiunque;
- perché interpretabili da chiunque allo stesso modo;
- *rectius*, perché non interpretabili né modificabili da alcuno, in quanto rappresentativi - perché veri - della realtà.

Devo quindi porre un primo punto fermo nella mia indagine: la connotazione dell'oggettività, conferita dagli analisti ai loro elaborati, costituisce una sorta di certificato di qualità che viene garantito al prodotto finale. Eppure, non so perché, il sostantivo *oggettività*, la specificazione *oggettivo*, il predicato verbale *oggettivare*⁵ risuonano in me come la goccia d'acqua udita

⁴ In questo senso, ancora SAVO M., *Ibid.*

⁵ Il verbo è utilizzato in senso transitivo (personalmente, in maniera discutibile...) in <http://www.youcoach.it/it/articolo/il-metodo-della-match-analysis>: "Per Match Analysis si intende

nei dormitori della Fortezza Bastiani dal giovane sottotenente Drogo⁶. Questa impostazione, lo confesso, non si attaglia alla mia *forma mentis* e mi genera dubbi ridondanti. Dubbi che spero rendano feconda la mia breve ricerca.

un processo utilizzato per oggettivare le azioni messe in atto in occasione della competizione, e riguardano sia la propria squadra che l'avversario o addirittura il singolo atleta. Vengono dunque generati e selezionati dei dati attraverso la rilevazione di eventi relativi alle varie fasi di gioco durante il match. Se tale analisi è destinata alla performance della propria squadra, possiamo affermare che l'obiettivo è il rilevamento della qualità di gioco in relazione alla struttura ed al funzionamento del sistema progettato in settimana. Verranno analizzate le situazioni di gioco, la corretta esecuzione di principi e sotto-principi del gioco unite alla valutazione della prestazione dei singoli”.

⁶ BUZZATI D., *Il deserto dei Tartari*, Rizzoli, Milano, 1940.

3. Il percorso del processo di raccolta dei dati: da dove parte e dove arriva. Alcune definizioni.

La parte *formale* o procedurale, consistente nel processo di raccolta dei dati, rappresenta - non c'è dubbio - uno *step* che va preparato minuziosamente, se il proposito è quello di cogliere gli eventi realmente *utili e funzionali* alle valutazioni che successivamente saranno formulate. Come non v'è dubbio, a mio parere, che gli obiettivi sottesi alla raccolta dei dati e delle informazioni (che rispetto a detto processo di raccolta costituiscono un antecedente logico) costituiscano la bussola di tutta la parte procedurale, inducendo ed indirizzando le scelte relative alla predisposizione di tutto l'apparato organizzativo, orientato alla cattura di eventi *rilevanti* rispetto al *focus* del processo di raccolta. E dunque - spiegano gli operatori del settore⁷ - l'analista predisporrà quanto necessario dal punto di vista strumentale con lo scopo di individuare quelli che sono definiti gli *indicatori chiave di performance*.

Ebbene, mi pare che tutto quanto attiene alla parte procedimentale dell'analisi (raccolta di dati ed informazioni, direi sin qui) non possa che prendere le mosse dall'interpretazione conferita dall'analista alla parte sostanziale e che, alla fine, il percorso di analisi debba essere verificato sempre alla luce di detta interpretazione. Leggo in proposito, in alcuni articoli che si occupano di analisi della partita di calcio⁸, che spesso sono utilizzati indifferentemente termini come *Match Analysis*, *Performance Analysis*, *Data Analysis*, *analisi tecnico tattica*, *video analisi*. Tuttavia, gli studiosi della materia⁹

⁷ Per una definizione di SAVO M., *Ibid.* In maniera sostanzialmente aderente argomentano anche GAGLIARDI A., *Ibid.*, e DAMIANI C., *Ibid.*

⁸ Così in <http://assoanalisti.it/performance-analysis-o-match-analysis-facciamo-chiarezza>.

⁹ Si veda, per tutti, SAVO M., *Ibid.*, 36, 45-58.

spiegano che ognuno di essi fa riferimento a sfaccettature diverse della pur medesima disciplina *scientifica*, ovvero l'analisi della prestazione sportiva o della *performance*, che gli inglesi indicano con il termine *Performance Analysis*. Il processo analitico descritto ha l'obiettivo (dichiarato) di studiare la *performance* secondo un *metodo scientifico*, caratterizzato dalla scomposizione del fenomeno prestazionale nelle sue unità elementari, ovvero negli eventi di base che lo compongono, per poterne valutare l'entità, le relazioni tra le parti e dunque l'importanza e l'influenza sulle variabili di risultato agonistico. Una valutazione del genere è possibile con riferimento all'allenamento o alla gara ufficiale (e non). In questo secondo caso, tale disciplina assumerà la denominazione di *Match Analysis* e implicherà l'utilizzo di metodologie e indicatori di *performance* diversi da quelli utilizzati nella *Performance Analysis*. La *Match Analysis* si divide a sua volta in *Notational Analysis* (o Analisi Notazionale) e *Motion Analysis* (o Analisi del Moto). La prima fa riferimento a dati di natura posizionale, per definizione statici e costituenti eventi comportamentali elementari (tiri, passaggi, cross, smarcamenti, intercettamenti, ecc.). Attraverso l'utilizzo di tabelle e grafici, ne valuta la frequenza e, attraverso algoritmi probabilistici, ne ipotizza la probabilità di accadimento futuro. La seconda invece, valuta le modalità di esecuzione del gesto tecnico all'interno di una dimensione spazio-temporale che può protrarsi in un arco temporale ampio. Ed ancora: la *Data Analysis* (o Analisi dei Dati) fa riferimento alla raccolta e allo studio di dati di prestazione numerici, attraverso l'utilizzo di tecniche statistico-probabilistiche; la video analisi, invece, si basa su uno studio della *performance* tipicamente qualitativo, attraverso il supporto di materiale video, ed il termine *analisi tecnico-tattica* fa riferimento generalmente alla disciplina della video analisi. Insomma, un ginepraio di categorie e sotto categorie che, lo ammetto, mi suona estraneo (se non ostile) è che mi metterà certamente a dura prova.

Non indugerei oltre nell'elencazione delle definizioni, che di per sé non aggiungono molto alla mia indagine. Ma qualcosa di interessante fa capolino. Intravedo infatti, nel ripercorrere e nel cercare di far mie le nozioni di base, il riferimento - sì - al metodo scientifico, ma anche una sorta di *tensione* degli analisti verso un intervento che vada oltre la mera raccolta e classificazione *quantitativa* dei dati raccolti. Intravedo, cioè, il proposito di voler dominare, controllare, catalogare, sistematizzare le complessità, raffinandole, rielaborandole e riordinandole, e va bene; ma capisco anche la volontà dell'analista, in definitiva, di dar loro un senso. È evidente, ad esempio, come gli analisti abbiano sviluppato - proprio in risposta a questa istanza - progressive specificazioni della ricerca ed abbiano individuato criteri e/o parametri che permettano la classificazione di atti o fatti come *rilevanti* o meno. In tutto questo, tuttavia, nella mia testa continua a ridondare, addirittura a rimbombare quella frase di Max: "il calcio è davvero uno sport particolare".

Approfondiamo la nostra indagine prendendo le mosse dall'articolo di un noto analista¹⁰: "Personalmente porto avanti la battaglia per una raccolta dati *più tecnica*, e di conseguenza per una rielaborazione dei dati *maggiormente vicina agli aspetti tattici del gioco* [...] Uno dei concetti su cui ho più lavorato è stato quello di "passaggio chiave". I passaggi non vanno semplicemente contati ma pesati: i "passaggi chiave" sono quelli che apportano un contributo significativo allo sviluppo dell'azione offensiva [...] Qualche allenatore all'estero chiama questi passaggi "killer pass" (passaggi che "uccidono" due o più avversari). Il mio percorso verso *una rielaborazione più tattica dei dati* passa anche attraverso "l'indice di pericolosità": partendo da un'idea di Maurizio Viscidi, abbiamo creato questa metrica per *misurare l'efficacia offensiva e difensiva*

¹⁰ GAGLIARDI A., in <https://www.ultimouomo.com/a-che-punto-sono-le-statistiche-nel-calcio/5>. Le evidenziazioni sono nostre.

di una squadra aldilà dei goal segnati. L'indice di pericolosità assegna un peso ponderale a diverse azioni d'attacco (dalle occasioni da goal ai corner guadagnati) fornendo poi un valore numerico alla prestazione. La differenza tra gli expected goals e l'indice di pericolosità è che quest'ultimo ha *basi meno puramente matematiche e statistiche, ma maggior capacità di comprensione tecnica* di quello che avviene in campo. Gli ottimi indici di expected goals si basano quasi esclusivamente sui tiri in porta, l'Indice di Pericolosità prende invece in esame altre situazioni offensive: corner e punizioni guadagnati, cross, occasioni da goal ed azioni promettenti non per forza concluse con il tiro in porta (traversone che attraversa lo specchio della porta senza che nessun attaccante riesca a toccarlo). *Abbiamo aumentato la soggettività degli eventi raccolti per poter però avere maggior "oggettività" tattica*.

Piano, piano, un attimo: credo cominci a girarmi la testa... le locuzioni utilizzate, infatti, hanno significati completamente diversi. Riepiloghiamo: "rielaborazione più tattica dei dati" (mi pare possa essere un modo per uscire dall'asettico vuoto di significato di un nugolo di dati, per dare loro un *sensò*), "misurare l'efficacia offensiva e difensiva di una squadra" (e qui ricomincio a vacillare), "capacità di comprensione tecnica" (ecco un altro indizio dell'esigenza dell'*intelligere*, sebbene per ora mi sfugga il senso); infine, la prova interpretativa più dura: "abbiamo aumentato la soggettività degli eventi raccolti per poter però avere maggior oggettività tattica"... credo che, dietro questo frammento, assimilabile alla scrittura pittografica degli Egizi, possa tuttavia nascondersi la soluzione di quelli che, per ora, mi sembrano insanabili aporie. Dovrò solamente decodificarne il senso che l'autore voleva conferirgli.

Comincio da una prima domanda, che mi è sorta immediatamente dopo aver letto per la prima volta questo articolo: ma poi, è davvero così? Intendo,

è davvero quello (una *maggior oggettività tattica*) l'obiettivo che può realisticamente porsi la *match analysis*? E come può ottenerlo attraverso la *soggettività*? Non posso nascondere che quanto affermato continua a lasciarmi un filo sottile di insoddisfazione, che provo a decodificare. A me pare che la creazione di queste categorie (rielaborazione dei dati maggiormente vicina agli aspetti tattici del gioco, basi meno puramente matematiche e statistiche, ma maggior capacità di comprensione tecnica) costituisca una risposta non tanto alla domanda di *oggettività tattica*, come affermato dagli analisti, quanto piuttosto al desiderio di comprensione del fenomeno analizzato (nel nostro caso, lo potremmo definire, con Francesco D'Arrigo, il *senso del gioco*¹¹). Ritengo, cioè, che il motore di ricerca che indica la direzione dell'analisi debba essere individuato nell'esigenza (e nella ricerca) di comprensione *latu sensu* intesa, e non nel raggiungimento dell'oggettività dei risultati (pur circoscritta, per Gagliardi, all'aspetto tattico). E questo cambia decisamente sia i presupposti che gli obiettivi della ricerca effettuata dall'analista: la tensione all'oggettività parte, infatti, dal presupposto di voler raggiungere un punto certo, verificabile e ripetibile, mentre la tensione alla conoscenza implica il dubbio quale fecondo generatore di una continua ricerca¹²; ed implica l'assenza di certezze. È chiaro che stiamo esplorando due mondi completamente diversi. Intendo dire, cioè, che la *match analysis* afferma di essere connotata dall'idea di giungere, attraverso la raccolta e la valutazione di dati ed informazioni relative ad un evento, ad ottenere risultati certi, verificabili e ripetibili; tuttavia, va assolutamente verificato che vi riesca davvero, e che lo faccia senza adottare uno stile puramente *ideologico*¹³.

¹¹ D'ARRIGO F., *Il senso del gioco. Riconoscere la bellezza del calcio*, VoLo Publisher, Firenze, 2015.

¹² PLATONE, *Apologia di Socrate*, trad. di M.M. Sassi, RCS Rizzoli Libri, Milano, 1993.

¹³ Per il senso dell'affermazione, si rinvia al cap. III, par. 1.

Facciamo un esempio. Il monitoraggio del carico (fisico-condizionale) interno e del carico esterno dell'allenamento del calciatore ha condotto in questi anni ad un sempre maggiore (e maggiormente preciso) utilizzo della strumentazione tecnologica. In particolare, si è passati dal cardiofrequenzimetro, agli esami ematici, al GPS, tutti strumenti per il monitoraggio dei carichi di lavoro, con finalità di volta in volta orientate:

- allo studio della fisiologia dello sforzo;
 - alla verifica del recupero;
 - alla programmazione o pianificazione della periodizzazione dell'allenamento;
- e via dicendo¹⁴.

Questo progressivo approfondimento delle tecniche di monitoraggio del carico fisico-condizionale ha condotto ben presto ad appurare l'inadeguatezza, ai fini della comprensione della reale "fatica" sopportata dal giocatore, del semplice dato relativo alla distanza percorsa (che era, fino a pochi anni fa, il dato di riferimento). Il tema, infatti, non è tanto il *quantum* della distanza percorsa dal giocatore, quanto la verifica delle modalità di percorrenza della distanza rilevata, poiché un conto è, per ipotesi, percorrere 50 metri in linea, altro conto è percorrerli dovendo effettuare cambi di senso o di direzione; come diverso è percorrere quei 50 metri in allungo oppure farlo eseguendo uno stacco di testa, seguito da un duello spalla contro spalla con un avversario con inseguimento dell'avversario che, alla massima velocità, punta l'area avversaria, magari seguito dal tackle scivolato necessario per sventare l'iniziativa avversaria. È evidente la differenza dello sforzo in termini *qualitativi*. L'ulteriore *step* di raffinazione della ricerca è stato dunque l'elaborazione della categoria della *distanza equivalente*, quale dato diretto a descrivere nella maniera

¹⁴ FERRETTI F. - PERONDI F., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

più precisa possibile il reale sforzo effettuato dal giocatore, in considerazione sia della distanza percorsa sia della qualità/intensità dei diversi stimoli che il gioco ha comportato. Ed eccoci tornati al punto: ma questo dato ci permette davvero di cristallizzare in maniera oggettiva, quindi reale, vera, verificabile e ripetibile, la fatica accusata dal giocatore? Perché questo è l'obiettivo dichiarato dagli analisti e questo è l'oggetto di questa indagine.

4. Gli obiettivi della match analysis nel calcio: l'oggettività dell'analisi e dei dati ottenuti.

Per provare a dare una risposta al quesito posto, vale la pena di riordinare le idee, trarre qualche primo spunto di riflessione ed approfondire il metodo e gli obiettivi con cui gli analisti studiano l'evento "partita di calcio". Forse, approfondendo ulteriormente lo studio della *match analysis* nel calcio (il gioco che conosco meglio), riuscirò a trovare la chiave che mi permetta di dissipare i dubbi e di schiarirmi le idee.

Non posso che partire, ancora una volta, dalla migliore dottrina, che orienta inevitabilmente lo studio della materia¹⁵, per riprendere una prima partizione, di cui già abbiamo dato conto: l'analisi della partita di calcio è declinabile come analisi video e analisi statistica, con la seguente attenzione:

- per analisi video si intende lo studio delle prestazioni della propria squadra, degli avversari o di un giocatore elaborato al video;
- l'analisi statistica analizza i dati tecnico-tattici (numero di tiri, di passaggi, di dribbling) e quelli fisico-atletici (numero di chilometri percorsi dagli atleti, numero di accelerazioni, potenza metabolica).

Dunque, l'analisi video si occupa principalmente di individuare quelle che vengono definite le *costanti tattiche*, ovvero quei comportamenti e/o movimenti (difensivi e offensivi) che si ripetono¹⁶. Secondo questa dottrina, ad esempio, riveste particolare importanza la valutazione del *sistema di gioco* (difensivo e

¹⁵ GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Osservatore calcistico*, Coverciano, Ottobre 2016.

¹⁶ Secondo GAGLIARDI A., in *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018, la conoscenza delle costanti tattiche permette di "impostare soluzioni di *strategia tattica*". Le *costanti tecniche* sono invece riferite a "gestualità del singolo che si ripetono con frequenza".

offensivo) avversario¹⁷. Per altro verso, l'analisi statistica (o analisi dei numeri) permette di confermare le letture tattiche e di evidenziare i dettagli sfuggiti. I dati così raccolti, infatti, “possono essere utili per inquadrare meglio il profilo tecnico-tattico del giocatore che ci interessa; sfruttando i database statistici, possiamo filtrare in maniera rapida i giocatori che ci interessano, indirizzando e ottimizzando la ricerca dei calciatori interessanti”¹⁸. Eppure, per quanto sin qui visto, mi pare che queste definizioni da un lato mescolino (finendo per confonderli) aspetti sostanziali ed aspetti formali e, dall'altro, non consentano di scendere in profondità, ma “restino in superficie”. Proviamo allora a fare qualche passo avanti.

Abbiamo detto che l'analisi della partita di calcio è un processo di raccolta di informazioni; e va bene. Che detto processo ha ad oggetto la rilevazione di atti e/o fatti accaduti nel corso dell'evento analizzato (che chiameremo anche dati o informazioni); e va bene. Ancora, abbiamo assodato che i dati rilevati sono sistematizzati a seguito di una loro rielaborazione (valutazione o trattamento) con l'obiettivo di “oggettivare” quanto più possibile l'analisi e di poter così definire certi, reali, veri gli esiti dell'analisi stessa. Ma ancora mi pare che qualcosa manchi. In particolare, manca il criterio che permette di determinare quali dati rilevino e quali no: “ogni procedura analitica nasce da

¹⁷ Così GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018, il quale specifica quali sono, per lui, gli aspetti fondamentali da osservare. In fase di possesso, ad esempio, la costruzione: condiziona i movimenti collettivi e l'eventuale prima pressione avversaria; il gioco a centrocampo e gioco laterale: lo sviluppo del gioco e l'eventuale importanza delle catene laterali; la rifinitura: entrano in zona di rifinitura? E con quanti uomini? I movimenti delle punte e attacco alla linea: come attaccano la linea avversaria? Cercano maggiormente la profondità o provano entrate in uno-due? Le transizioni offensive: cercano la verticalizzazione o consolidano il possesso? Il dato dei passaggi chiave (chi li effettua? e da che zone di campo?) può essere utile per individuare le determinate qualità offensive della squadra avversaria. Le costanti difensive rilevanti, per l'autore, sono: la prima pressione: pressano o linea d'attesa? Come e dove avviene il recupero palla? Difesa delle fasce: linea difensiva molto stretta? Come ricompongono il 2vs2? I reparti: concedono spazio fra le linee? Linea difensiva: movimenti della linea difensiva; transizione difensiva: si sbilanciano?

¹⁸ Ancora GAGLIARDI A., *Ibid.*

una decisione: di ciò che ho davanti, cosa prendo e cosa lascio? Cosa individuo come unità - configurata, dotata di permanenza, cui magari attribuisco un nome - e cosa considero come sfondo?"¹⁹. Passaggio non scontato, che permette ulteriori considerazioni su presupposti ed obiettivi che muovono l'analista. Perché, sia consentito, al laico della materia sfugge un passaggio: se infatti è inevitabile ritenere che l'analista debba, a questo punto, fare delle scelte, che non possono che essere orientate

- da un'ipotesi iniziale
- in direzione di una tesi finale,

ecco che allora l'apprendista della materia trova faticoso convincersi del fatto che questa scelta possa prescindere dalla soggettività, quale tratto caratterizzante del metodo in esame; e va in cortocircuito, perché abbiamo sin qui dato per acquisito che il *must*, il *core* dell'analisi della partita di calcio è l'oggettività. Forse, il percorso di indagine corretto è allora quello di definire il ruolo ed il perimetro rispettivamente della soggettività e dell'oggettività nella *match analysis*.

Poniamo un esempio. Secondo alcuni²⁰, tra le tendenze attualmente riconoscibili nella preparazione della partita di calcio in ambito internazionale, v'è quella di predisporre due sistemi di gioco, uno per la fase offensiva ed uno per la fase difensiva; le transizioni *servirebbero* (termine che non amo, per la verità; ma tant'è) per collegare i due sistemi²¹. Immagino, dunque, che un'analista, su indicazione dell'allenatore con il quale collabori ovvero recependo le informazioni emerse nel corso di una riunione di staff, possa

¹⁹ ACCAME F., *L'analisi della partita di calcio*, Società Stampa Sportiva, Milano, 1994, 13.

²⁰ Tra i tanti, VISCIDI M., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018, e GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.

²¹ Ancora VISCIDI M., *Ibid.*, e GAGLIARDI A., *Ibid.*

procedere alla raccolta e al trattamento di dati, statistiche ed informazioni sulle peculiarità e sulle “ricorrenze” delle strategie pensate dal prossimo avversario in fase di possesso e in fase di non possesso palla, correlandole ad una *swot analysis*, ossia ad una analisi di punti deboli e punti di forza²². Poniamo ora che la compagine avversaria da analizzare sia allenata da Massimiliano Allegri o da Pep Guardiola o da altro allenatore che relativizzi (*rectius*: degradi) l'importanza della sistemazione in campo della propria squadra, per privilegiare i principi di gioco condivisi tra gli interpreti, la lettura delle situazioni, lo stimolo all'effettuazione di scelte, l'adattamento ai mutamenti improvvisi di atteggiamento dell'avversario, di risultato, di inerzia del gioco etc. etc. ... Bene, se questo dovesse accadere, l'analista avrebbe già un piccolo cortocircuito sul quale ragionare: la tesi *di partenza* (l'avversario predisporrà, come ormai fanno tutti, due sistemi di gioco: uno per la fase di possesso palla e l'altro per la fase di non possesso palla), infatti, non sarebbe correttamente posta, poiché - diversamente da quanto ipotizzato - quel pugno di allenatori utilizzano altri principi (o organizzazioni) che, fatalmente, si riflettono sul modo di stare in campo delle loro squadre, rendendo molto più fluida l'organizzazione delle diverse fasi di gioco. E già qui si insinua, nella nostra indagine, un tema molto ampio, a cui converrà dedicare uno spazio particolare, ovvero la necessaria verifica della significatività di una delle variabili più importanti di cui non potrà non tener conto l'analista: l'allenatore²³. Ma altre variabili possono influenzare gli esiti dell'analisi e, se non preconizzate e prefigurate, costituire un cortocircuito per l'analista.

Primo esempio. La premessa su cui stiamo ragionando ipotizza la capacità (o la possibilità) da parte della squadra avversaria di dislocare sul campo due

²² SAVO M., *Ibid.*

²³ Si rimanda, per una più ampia indagine sulla figura dell'allenatore, all'Appendice.

sistemi di gioco riconoscibili, a seconda della fase di gioco in cui si trova: ebbene, siamo certi che il ritmo della partita permetta la composizione davvero riconoscibile, equilibrata, completa, correttamente scaglionata e, soprattutto, ricorrente dei due sistemi di gioco? Allegri risponderebbe che è più corretto affermare la *fluidità* del suo sistema di gioco, continuamente mutevole in ragione non soltanto dell'applicazione dei suoi principi di gioco (che prescindono dalla dislocazione in campo, soprattutto in fase di possesso palla, privilegiandone altri, quali l'imprevedibilità in fase offensiva e l'equilibrio in fase di difensiva), ma anche dell'atteggiamento dell'avversari²⁴. Le rotazioni effettuate, ad esempio, dalla Juventus a Manchester²⁵ coinvolgevano non soltanto giocatori dello stesso reparto, ma anche giocatori di reparti diversi e non necessariamente per catene, di talché sarebbe stato esercizio davvero arduo il tentativo di individuare di volta in volta un sistema di gioco numericamente declinabile in fase di costruzione, sviluppo e finalizzazione. Ma lo stesso ordine di considerazioni si potrebbe svolgere con riferimento agli allenatori che utilizzano, quale organizzazione difensiva, il gioco a uomo nella zona (si fa riferimento, in particolare in Italia, all'Atalanta di Gasperini): è indubbio che, per questo tipo di allenatori, i principi relativi al modo di stare in campo fanno riferimento solo orientativamente al sistema di gioco utilizzato²⁶.

²⁴ Atteggiamento avversario che, di volta in volta, suggerisce ai giocatori juventini letture e soluzioni diverse, che definiremmo "reattive" rispetto alle contromisure pensate dagli avversari; e ciò sia in fase difensiva che offensiva.

²⁵ Il riferimento è alla partita di Champions League, edizione 2018/2019, giocata dalla Juventus a Manchester contro lo United il 23 ottobre 2018.

²⁶ Per difesa a uomo nella zona si intende l'organizzazione difensiva diretta al recupero della palla mediante la creazione di continui duelli 1 contro 1, realizzata attraverso l'aggressione degli avversari in ogni zona del campo. Si tratta di un'organizzazione *a uomo*, perché ciascun giocatore difendente deve accorciare verso l'avversario più vicino alla propria zona, "portandosi sulla sua posizione" ed accettando il duello individuale; il tutto, senza previsione di un sistema di collaborazione di reparto o collettiva (quali le coperture reciproche o i raddoppi), perché i compagni sono a loro volta tutti impegnati, verosimilmente, in analoghi comportamenti tattici. Resta comunque un modulo *a zona*,

Secondo esempio. Ipotizziamo di seguire la Scuola di Coverciano in tema di principi di gioco e applichiamo al fondamentale tattico del recupero della palla. La Scuola insegna che il giocatore che riconquistasse il possesso della palla:

- per prima cosa, dovrebbe rivolgere lo sguardo verso la porta avversaria, atteggiamento necessariamente prodromico alla scelta più corretta da effettuare immediatamente dopo la riconquista della palla;

- scelta che potrebbe essere una verticalizzazione con i tempi di gioco più rapidi possibili (*attacco diretto* in zona di rifinitura, *attacco diretto* alla linea difensiva avversaria o, infine, sopra di essa, a seconda degli spunti che la lettura del gioco e i movimenti dei compagni suggeriscono al possessore di palla), qualora il numero di avversari rimasti sotto la loro linea della palla sia esiguo oppure la dislocazione ottimistico-orientata dell'avversario non abbia tenuto conto delle necessarie coperture preventive (e, invece, i nostri compagni abbiano correttamente e tempestivamente preparato il riattacco preventivo²⁷);

- scelta che potrebbe anche essere la messa in sicurezza della palla per consolidarne il possesso, qualora il numero di avversari rimasti sotto la loro linea della palla sia cospicuo e permetta loro, quindi, la superiorità numerica.

Ebbene, l'applicazione dei principi di gioco menzionati prescinde completamente dal sistema di gioco utilizzato e dalla costruzione - in termini numerici - dei reparti; ed i giocatori che di quei principi si servano non cercheranno tanto di ricomporre la scacchiera prevista, ma ragioneranno in

perché il duello individuale è portato dal giocatore difendente nei confronti di ciascun avversario entrato in possesso di palla *nella sua zona di campo*.

²⁷ Si veda l'intervento di VISCIDI M - SCARPA M. - GAGLIARDI A., *L'importanza dell'attacco preventivo e della difesa preventiva*, in Notiziario Settore Tecnico F.I.G.C. nn. 4 e 5, 2013.

tutt'altro modo ed a prescindere da essa. Ad esempio, nel caso si verifichi la situazione che consigli l'*attacco diretto*, gli attaccanti potranno preparare uno *smarcamento fuori linea* per l'attacco di una profondità (esterna o interna) o potranno dettare un *passaggio chiave* in *zona di rifinitura* (se la situazione lo consente o lo consiglia). Di certo, ciò che faranno in primo luogo sarà - sempre - la ricerca di corretti *tempi di gioco* e di corretti sincronismi con i compagni, da ottenere tramite *codici di comunicazione* noti e condivisi. Nessuna traccia di *schemi* da onorare o di *sistemi di gioco* da rispettare, ma *letture* di situazioni e ricerca di *soluzioni* (secondo una sequenza percezione - analisi - scelta che il giocatore cercherà di percorrere il più velocemente possibile), seguite da giocate che concretizzeranno le scelte effettuate dal giocatore e che lasceranno una traccia utile ad arricchire il bagaglio di esperienza (feedback) del giocatore stesso.

Terzo esempio. L'attacco preventivo o la difesa preventiva (attuabile con una presa di posizione o con una marcatura) conducono a ritenere fortemente in dubbio la permanenza delle fasi di gioco come descritte fino a ieri (possesso, non possesso, transizione). La preparazione del *riattacco* (eseguita in via preventiva, mentre la propria squadra sta ancora difendendo) ovvero la preparazione della fase difensiva (sempre in via preventiva, mentre i propri compagni stanno attaccando lo schieramento avversario) sono strategie preparate proprio per ridurre sempre di più i tempi di *passaggio efficace* da una fase e l'altra²⁸. Il tutto, con l'effetto di rendere il ciclo del gioco sempre più fluido, veloce ed elastico, e meno "schematizzabile".

Insomma, in evenienze come quella descritta, il compito dell'analista potrebbe essere davvero complicato, e sospetto che lo sarebbe più per un

²⁸ SCARPA M., *Lezioni Corso UEFA C*, Padova, Gennaio-Aprile 2018.

problema di *pensiero* che di *metodo*. Ecco che allora si impone una seria riflessione sulla correttezza di presupposti ed obiettivi della *match analysis*, perché le fragilità teoretiche sulle quali poggia rischiano davvero di far perdere di credibilità ad una disciplina dalle potenzialità invero evidenti.

5. Il criterio di selezione dei dati. Il ricorrente o ripetuto.

E dunque, mi pare di poter dire che tuttora “manca [...] una matrice unitaria, tale da rendere confrontabili fra loro i risultati delle analisi e una visione sistematica che regoli la correlazioni e gerarchizzi i dati”²⁹. Questa sentenza, pronunciata quasi 25 anni fa, non sembra ancora del tutto superata e, soprattutto, cassabile. Come abbiamo oramai inteso, un primo problema metodologico consiste proprio nella scelta, *rectius* nel *criterio di selezione* dei dati che, in quanto rilevanti, andranno a comporre il *set* di informazioni raccolte ed analizzate. La pretesa della *match analysis* di procedere con metodo scientifico sconta subito un’evidente aporia: considerando vagamente ingenua la pretesa di raccogliere una gamma esaustiva di dati ed informazioni³⁰, quale dato può essere considerato *oggettivamente* significativo o rilevante? “Ognuno di noi parrebbe la misura di una propria significatività”³¹. E questo assunto sembra confermato proprio da chi rivendica la matrice scientifica della materia in esame: “È chiaro che la scelta delle categorie di evento (rilevante, n.d.r.) dipende molto dall’impostazione tecnico-tattica che ognuno di noi ha, dunque dalla sensibilità nei confronti delle variabili in gioco e del nostro credo calcistico”³². Ove, per impostazione tecnico-tattica, dobbiamo evidentemente intendere le nostre idee di calcio, i parametri che la nostra *forma mentis*, le nostre conoscenze, le nostre competenze, le nostre convinzioni, in una parola la nostra *soggettività* ci suggeriscono. Tuttavia, non va abbandonata la strada della ricerca dell’oggettività, per non rischiare di “smarrirsi” definitivamente; il

²⁹ ACCAME F., *Ibid.*, 13.

³⁰ Così, ancora ACCAME F., *Ibid.*, p. 15: “L’esaustività della raccolta del dato è una pretesa priva di senso”.

³¹ ACCAME F., *Ibid.*, 16.

³² SAVO M., *Ibid.*, 50.

che vuol dire che lo sforzo deve essere quello di rinvenire dati connotati, dal punto di vista qualitativo, dal criterio-parametro dell'*oggettività*.

E dunque, nel cercare di ricostruire i fondamenti teorici e metodologici della *match analysis*, un primo criterio-parametro l'abbiamo già sfiorato: rilevano innanzitutto, per l'analista, gli eventi che *ricorrono* più di altri nel comportamento dei singoli giocatori o del collettivo oggetto di analisi. Il migliore analista che io conosca (per dire che... mi fido) definisce (e contestualizza) così il criterio in esame (dandoci anche uno spunto metodologico che ci sarà utile più avanti): "Per conoscere un avversario nei minimi dettagli, abbiamo bisogno di vedere quattro o cinque partite, perché dobbiamo osservare se le cose accadono per caso o se sono dovute a dinamiche di squadra (movimenti programmati in allenamento). A partire dal momento in cui queste dinamiche, collettive e individuali, vengono riconosciute, ci dedichiamo al lavoro sul campo, alla preparazione degli allenamenti, simulando le situazioni identificate nel gioco avversario"³³. Ebbene, sono certamente rilevanti per l'analista gli *eventi che si ripetono*, che *ricorrono con costanza*³⁴, perché è "significativo [...] ciò che - elemento dopo elemento - viene a costituire i tratti distintivi di una squadra, così come certi tratti caratteristici (fenomeno ben noto a ritrattisti caricaturisti) vengono a costituire un volto"³⁵.

Credo che, dopo i tanti dubbi espressi sinora, non stupirà il fatto che già questo primo criterio non riesca a soddisfare chi scrive: vi sono infatti una serie di eventi, pur relevantissimi in relazione all'andamento del gioco ed ai fini dell'analisi del singolo e del collettivo, che tuttavia non sono riconducibili al criterio-parametro in esame; e la conseguenza mi pare importante, perché a

³³ DAMIANI C., *Ibid.*

³⁴ Si ricordino anche le "costanti tattiche" di cui parlava Gagliardi.

³⁵ ACCAME F., *Ibid.*, 16, definisce quello in esame "criterio della ripetibilità".

rigore si tratta di atti o fatti che, per questo motivo, non possono rientrare tra i dati e le informazioni catalogabili e valutabili dagli analisti. Se è vero, infatti, che l'analista conduce la sua indagine con l'intento di individuare e catalogare gesti tecnici, situazioni, strategie, in una parola *eventi* rilevanti perché ricorrenti, e lo fa con riferimento al giocatore, al collettivo e, più in generale, al fenomeno analizzato, allora non riesco davvero a comprendere come e dove egli potrebbe incasellare quell'evento (che possiamo chiamare situazione, sviluppo di gioco, movimento, azione o come altro si preferisca) che ha causato il rigore (e la conseguente espulsione di Buffon per proteste), accaduto a tempo ormai scaduto nella semifinale di ritorno di Champions League, edizione 2017/2018, disputata dalla Juventus a Madrid³⁶; o la rovesciata di Cristiano Ronaldo nella partita di andata giocata a Torino (stessa edizione), così bella da strappare l'applauso anche ai tifosi avversari³⁷; o il colpo di tacco di Mancini che si insacca all'incrocio dei pali in Lazio-Parma del 1999³⁸; o ancora quelle perle di tecnica, coordinazione, fantasia e furbizia costituite da certi gol segnati con tiri scagliati da centrocampo; o quei colpi di tacco "alla Bettega" che, con la loro estemporaneità, rubano il tempo a qualunque portiere proprio perché costituiscono un gesto tecnico atipico e praticamente illeggibile. Insomma, sto facendo riferimento a tutti quegli atti o fatti davvero *straordinari* che, tuttavia, è scorretto definire non ricorrenti, che anzi vanno certamente considerati e definiti come *l'unico vero scopo del gioco*³⁹, come la sua più profonda e caratterizzante sostanza. Si tratta di eventi

³⁶ Si tratta di un'azione che si conclude con la concessione di un calcio di rigore a favore del Real Madrid, grazie al quale la squadra spagnola vincerà la partita e guadagnerà il passaggio del turno. Si veda l'episodio in https://it.eurosport.com/calcio/champions-league/2017-2018/la-moviola-di-real-madrid-juventus-rigore-per-il-real-al-92-e-buffon-espulso-per-proteste_sto6709761/story.shtml.

³⁷ Si veda https://it.eurosport.com/calcio/champions-league/2018-2019/la-rovesciata-di-cristiano-ronaldo-contro-la-juventus-eletta-gol-dell-anno-uefa_sto6905340/story.shtml.

³⁸ Si veda <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/01/17/mancini-gol-di-tacco-parma-lazio-1999.html>.

³⁹ Inteso nel senso che spiegheremo nel cap. III, par. 3.

straordinari ed imprevedibili, ma che si ripetono - pur diversi l'uno dall'altro - con tale frequenza (nel gioco del calcio) da non poter certamente essere definiti *non ricorrenti*. Anzi, provocatoriamente potremmo dire che sarebbe proprio il caso di creare una categoria a sé (che potremmo definire come meglio ci pare; che so, “avvenimenti imponderabili”) nella quale sussumere i *tantissimi* eventi che si susseguono in ogni partita di calcio, ciascuno - nella sua identità - non ricorrente, ma facente comunque parte del grande contenitore degli eventi eccezionali ed irripetibili che (per fortuna dell'appassionato, per malasorte dell'analista) accadono di continuo nel gioco del calcio. C'è infatti qualche giocatore che non entri in campo con l'obiettivo di fare (o far fare ad un compagno) una giocata simile a quelle che ho menzionato? O un allenatore che non schieri gli undici titolari perché convinto che proprio tra loro (e non, ad esempio, tra coloro che siedono in panchina) vi sia chi possa riuscire in una giocata del genere? O ancora: c'è davvero qualcuno che, ogni domenica, non si accinga a vedere la partita convinto che una qualche svista arbitrale (pur non sapendo quale, perché ogni domenica il campionato propone qualche novità) prima o poi accadrà? Sono eventi che mi sembrano avere una sostanza ed una potenzialità talmente dirompenti - non solo e non tanto in ordine allo svolgimento del gioco (ed al risultato), quanto proprio in relazione al gusto del bello (in senso antropologico, errori compresi⁴⁰), al senso del gioco (in senso gnoseologico), al fascino che richiama milioni di tifosi ad appassionarsi a questo gioco (in senso anche sociologico) - da apparire *rilevanti* almeno quanto quelli sussunti nella categoria degli eventi *ricorrenti* (se non di più). Anzi, con riferimento al senso del gioco del calcio, ritengo, in maniera che potrebbe nuovamente suonare provocatoria, che in tanto gli eventi *ripetibili* (o *ricorrenti*

⁴⁰ Il tema dell'errore ha una valenza educativa e pedagogica talmente importante, da meritare probabilmente una trattazione a parte. Ma non è questa la sede. Si rimanda, per alcune considerazioni sul tema, all'appendice relativa alla figura dell'allenatore.

che dir si voglia) sono rilevanti e significativi in quanto ci aiutano a fare luce su ciò che di *meno curioso, affascinante ed interessante* v'è in qualunque evento della vita. Se poi si vuol “scendere” a parlare del gioco del calcio, tutti gli eventi, i gesti tecnici e le situazioni che si ripetono costituiscono quanto di meno spettacolare, di più grigio e soporifero si possa ipotizzare in una partita di calcio: chi pagherebbe mai, sapendo che nel corso di una partita non accadrà nulla di *straordinario ed imprevedibile*? Nessuno potrà negare che il motivo per cui chiunque di noi si reca allo stadio o si sintonizza davanti ad un video risieda nel desiderio, nella speranza di godere di tutti quegli eventi unici, irripetibili e straordinari, perché figli della creatività che diventa genio o della casualità che - in certi contesti - assurge misticamente al rango di Fato, perché imprevedibili e discontinui *ma tutt'altro che rari*, che da un lato sfuggono alla rilevazione o alla catalogazione dell'analista, dall'altro avvicinano a questo gioco milioni di persone (tra operatori che diventano protagonisti del gioco e spettatori che diventano co-protagonisti dell'evento-partita), migliaia di imprenditori, centinaia di *media*. Di talché, è corretto affermare che, pur essendo *qualitativamente* sempre diversi, estemporanei - se non unici - ed irripetibili, *quantitativamente* sono eventi che nel calcio sono assolutamente ricorrenti perché connaturati al gioco, perché caratterizzanti il gioco. Sono eventi a tal punto ricorrenti, da aver dato origine ad un vero e proprio filone giornalistico basato su frasi del tipo “le partite oggi sono decise da episodi” o “solo un episodio può sbloccare questa partita”. A tal punto ricorrenti, da aver originato altresì un vero e proprio filone tecnico-tattico, diretto alla ri-valutazione e alla valorizzazione della tecnica (applicata, si badi, non analitica!⁴¹) e della tattica individuale, additate come le abilità (ed i patrimoni di

⁴¹ Ritengo che, dietro alla riscoperta e ri-valorizzazione della tecnica individuale, si annidi un equivoco che intendo subito chiarire: la tecnica, a mio parere, non può che essere “applicata”. La tecnica o è applicata o non è tecnica. La tecnica analitica (intesa quale didattica del puro gesto tecnico, esercitato senza l'opposizione di avversari, al fine del corretto e completo apprendimento

conoscenze e competenze) utili, se non necessarie, non solo alla generazione (*rectius*, invenzione) di eventi imprevedibili e potenzialmente decisivi per le sorti della partita, ma altresì alla predisposizione delle *contromisure* per le invenzioni altrui. Insomma, ho il dubbio che se, come a me pare, può essere messo in discussione il criterio-parametro di scelta (dell'evento rilevante) dato dalla ripetibilità o ricorrenza, altrettanto certamente potrà essere messo in discussione quello della *significatività* dell'evento *ricorrente o ripetuto*: se infatti l'analista ha come obiettivo la raccolta di dati ed informazioni *significativi*, è

del gesto), pur utile (anzi, decisiva) in sede di formazione del giovane calciatore, costituisce soltanto il primo (direi *primordiale*) *step* della formazione tecnica del calciatore, il quale deve (subito dopo il primissimo avviamento alla tecnica di base) acquisire la capacità di eseguire il gesto tecnico all'interno del contesto del gioco, con tempi e spazi di gioco ricostruiti in analogia rispetto a quelli che costituiranno successivamente il contesto della partita. L'utilizzo dell'esercizio analitico per la formazione tecnica del calciatore (a partire dalla fascia agonistica del Settore Giovanile fino alla Prima Squadra) mi sembra avere la stessa efficacia che può avere l'apprendimento degli stili del nuoto svolto sopra una tavola di legno (*a secco* in tutti i sensi): una volta immerso in acqua, tutto quanto imparato dall'apprendista nuotatore sopra la tavola di legno sarà assolutamente inutile, perché acquisito in un contesto che non riproduce minimamente quello in cui quegli stili dovranno poi essere eseguiti. Tornando al calcio, va quindi sempre tenuto presente che dietro all'esecuzione di un gesto tecnico *in contesto di gioco* è sempre nascosta una scelta, frutto di un procedimento cognitivo (di percezione, analisi, decisione) che costituisce un antecedente (sia logico che cronologico) e una abilità di cui non si può non tenere conto e che non può non essere costantemente addestrata. E dunque, il perfezionamento del gesto tecnico appreso (analiticamente) in maniera embrionale nella primissima fascia evolutiva, non può che passare attraverso l'addestramento (tattico, perché questo è l'ambito in cui le scelte si traducono in gesti tecnici orientati ad un *effetto di gioco*) *nella* partita e *alla* partita. In sostanza, l'allenamento della tecnica, decontestualizzato rispetto ai problemi continui che il calciatore deve risolvere all'interno della partita (problemi che solo la presenza degli avversari può riprodurre in spazi ricostruiti adeguatamente) non ha davvero alcun senso. Johan Crujff, per esemplificare il concetto (e spiegare l'importanza della pressione e del pressing), affermava che se ad un giocatore diamo 5 metri per giocare, sarà un certo tipo di giocatore; ma se gliene diamo soltanto due, si trasformerà in tutt'altro giocatore. Ecco perché, come spiegava SORBI A., in *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018, i rappresentanti delle migliori scuole calcio d'Europa, interrogati su quali siano le metodiche più adeguate per l'addestramento della tecnica individuale, non indicherebbero mai gli esercizi analitici, ma consiglierebbero il gioco declinato in situazioni o partitelle 4 contro 4, 3 contro 3, 4 contro 3, eccetera. In sostanza, indicherebbero il *gioco* come il migliore degli addestramenti di tecnica individuale. Ed è questo il motivo per il quale i più grandi *footballers* (giocolieri piede-palla), in possesso di doti di tecnica individuale e di destrezza fine evidentemente stupefacenti, non sono calciatori e non lo saranno mai: perché la tecnica che padroneggiano in maniera così fenomenale non ha nulla a che vedere con la tecnica richiesta dal gioco del calcio, nel quale essa dev'essere eseguita ed utilizzata con tempi, spazi e capacità di risoluzione dei problemi che questi giocolieri non conoscono e non sanno gestire, poiché del tutto assenti nel *footballing*.

allora pur vero che tutto ciò che è rilevabile perché *ricorrente* risulta *poco significativo o poco rilevante*.

Insomma, credo di poter dire che siamo di fronte ad un altro dei cortocircuiti in cui può imbattersi un analista, ma il tentativo di risolvere questo cortocircuito non mi pare convincente: “il dribbling che il tal giocatore ha inventato nella decima partita analizzata può non essere stato neppure tentato nelle nove partite precedenti e conseguentemente non far parte dei dati rilevanti in omaggio il criterio della ripetibilità; ma, dalla ripetizione di altri gesti tecnici, nel delicato compito di configurare il repertorio del giocatore in questione, l’osservatore potrà avere individuato quella *disponibilità potenziale* fra i requisiti della quale avrebbe potuto esserci un dribbling di tal genere - una *disponibilità potenziale* caratterizzante il singolo per gli aspetti mentali, psicologici, fisici e tecnici così come ne irrelano la prestazione. Da ciò la possibilità di escogitare per tempo le opportune contromisure, ben sapendo che, in un gioco così ricco di variabili come il calcio, nessuno può disporre di un’arma ineluttabile. Anche la deroga dalla norma, se quest’ultima viene interpretata correttamente come un paradigma proficuo ma provvisorio - nella consapevolezza che l’uomo ripete ciò che ha avuto successo e, nell’esecuzione, economizza -, può dunque trovare una sua logica collocazione in una struttura descrittiva che prende le mosse dal criterio di ripetibilità”⁴². Il frammento menzionato permette di soffermarci su una serie di concetti che possono solo parzialmente risolvere cortocircuito di cui abbiamo parlato. Mi riferisco, in particolare, ai concetti di:

- *disponibilità potenziale*, inteso come dato rilevabile con riferimento al singolo, distinto e tuttavia solo potenzialmente suscettibile di influenzare i dati relativi al collettivo (o di essere da essi influenzato);

⁴² ACCAME F., *Ibid.*, 16-17.

- *costanti comportamentali*, riferibili sia al singolo che al collettivo;
- *norma* quale “paradigma proficuo ma provvisorio”.

Le deduzioni appena menzionate hanno il pregio di cercare di comprendere e di ricondurre a fattori comuni contesti diversi (abilità e costanti comportamentali appartenenti al singolo da un lato, caratteristiche e costanti comportamentali appartenenti al collettivo dall'altro), attraverso l'individuazione delle relazioni potenzialmente intercorrenti fra questi due mondi compresenti all'interno del medesimo evento, ma non sempre comunicanti tra di loro⁴³. E tuttavia, mi pare che l'argomentazione, pur rielaborando ed implementando - affinandola - la *tecnica di analisi* (perché attiene, in fin dei conti, ad aspetti che abbiamo definito formali), non aiuti comunque a rispondere agli interrogativi che mi pongo circa la natura dell'indagine condotta dall'analista, i suoi presupposti, i suoi scopi e la loro reale raggiungibilità. Per lo meno, se il criterio-parametro utilizzato è quello della ricorrenza o ripetibilità.

Ma procediamo con fiducia nella nostra indagine e proviamo a rintracciare ulteriori criteri-parametri di selezione degli eventi significativi e rilevanti per l'analista, alla ricerca degli scopi ultimi (quindi dell'effettivo ruolo) della *match analysis* nel calcio.

⁴³ ACCAME F., *Ibid.*, 17-18: “la disponibilità potenziale del singolo, comunque, è un dato o, meglio, un insieme di dati che conviene mantenere ben distinto dal dato del collettivo isolato dall'analisi per la sua costanza. La capacità tecnica di questo o quest'altro giocatore può anche non tradursi mai in una pratica interazionale o, meglio, laddove si traduca nella pratica interazionale, dovrà adattarsi alla capacità dei partners coinvolti, scomparendo come *quid a se stante*”.

6. La consapevolezza quale criterio di selezione del dato rilevante e strumento di controllo del fenomeno analizzato.

Un altro criterio che mi pare di aver individuato quale bussola per gli analisti nella selezione degli eventi rilevanti (o significativi) è quello della *consapevolezza o programmabilità* dell'evento accaduto. Ritorniamo, allora, a quello spunto metodologico che ci era già stato regalato all'inizio di questa indagine: "Per conoscere un avversario nei minimi dettagli, abbiamo bisogno di vedere quattro o cinque partite, perché dobbiamo osservare se le cose accadono per caso o se sono dovute a dinamiche di squadra (movimenti programmati in allenamento)"⁴⁴. Si potrebbe dunque affermare che siano rilevanti tutte le *costanti comportamentali reiterate consapevolmente* dai protagonisti dell'evento analizzato (singoli, ma inevitabilmente inseriti in un collettivo), poiché probabilmente programmate ed organizzate proprio per essere efficacemente eseguite: "A partire dal momento in cui queste dinamiche (n.d.r.: i comportamenti programmati), collettive e individuali, vengono riconosciute, ci dedichiamo al lavoro sul campo, alla preparazione degli allenamenti, simulando le situazioni identificate nel gioco avversario"⁴⁵. Questo può essere utile, come suggerito nel frammento citato, al fine di predisporre adeguate contromisure alle strategie (e alle qualità tecniche) avversarie. Ma forse si tratta dell'aspetto meno qualificante del criterio in esame: ritengo, infatti, che l'analista che muove da questo punto di osservazione se ne serva, in realtà, quale strumento per governare con più accuratezza i dati e le informazioni emersi dalla partita (ricordiamo che l'obiettivo dell'analista è pur sempre

⁴⁴ DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV.

⁴⁵ DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV.

l'oggettività), poiché “nessuno vorrebbe registrare il dato casuale e correre il rischio che il giudizio conclusivo ne venga fortemente condizionato”⁴⁶.

Provo a spiegarmi:

- se è rilevato dall'analista (*recte*: acquista significato e diventa, per ciò stesso, rilevante) ciò che può essere riconosciuto, controllato e governato perché *ricorrente*;
- se, giusta quanto detto, la riconoscibilità del dato rilevante aumenta se riguarda il *ricorrente perché programmato*;

ecco che allora siamo di fronte ad una sorta di casuale “*complicità nella consapevolezza*” tra chi è protagonista del fenomeno analizzato (il giocatore, che esegue consapevolmente quanto programmato) e chi quel fenomeno deve interpretare (l'analista, che può giovare dell'esecuzione del *consapevolmente programmato* da parte del giocatore per individuare - come rilevanti - determinati eventi, proprio perché a sua volta *consapevole* di aver assistito ad un evento *consapevolmente programmato*). Intendo dire che l'aumento delle possibilità di controllare (nella sua complessità) il fenomeno analizzato dipende dalla *compresenza* (quasi “complice”) da un lato della conoscenza (consapevolezza) del giocatore - che tenderà a ricreare in gara quella “organizzazione di gioco consapevolizzata e ripetuta fino all'ottimizzazione dell'efficacia”⁴⁷ (perché frutto di programmazione) - e, dall'altro, della conoscenza (consapevolezza) dell'analista in ordine alla strutturazione e allo sviluppo del gioco, analista che di quella “organizzazione di gioco *consapevolizzata perché programmata*” trarrà giovamento per orientare la sua analisi, che fonderà su ciò che può dominare e che ritiene importante dominare⁴⁸.

⁴⁶ ACCAME F., *Ibid.*, 18.

⁴⁷ ACCAME F., *Ibid.*, 18.

⁴⁸ ACCAME F., *Ibid.*, 19.

Si tratta di uno *step* obiettivamente più raffinato nel percorso di elaborazione di criteri-parametri che indirizzano il processo di raccolta dei dati e delle informazioni rilevanti. Eppure, a me pare che si riproponga nuovamente il problema già visto nel paragrafo precedente: è certamente vero “che [...] gli intenti dichiarati e non dichiarati di coloro che hanno a qualsiasi titolo responsabilità dell’evento calcistico guidano [...] verso qualcosa di solidamente strutturato e pur idoneo a generare in continuità mutazioni”⁴⁹; ma è altrettanto vero “che l’incidenza di fattori casuali, o di imprevedibili errori di qualcuno, è notevole sull’economia complessiva di una partita di calcio...”. Considerazione direi sin troppo vera, per pretendere di confinare (e trattare) *l’incidenza di fattori casuali o di imprevedibili errori di qualcuno* nell’ambito della semplice eccezione, del trascurabile intoppo, dell’irrilevante (o, al massimo, relativamente rilevante) accadimento nell’economia della valutazione complessiva dei dati raccolti nel corso di una partita di calcio. In sostanza, faccio fatica a giustificare il pareggio conseguito dal Napoli nella partita valida per la Champions League edizione 2017/2018, giocata a Napoli il 7 novembre 2018 contro il Paris Saint-Germain, quale risultato di una analisi ben condotta dai *match analysts* napoletani sugli eventi ricorrenti relativi dall’avversario (il “PSG”) o sui comportamenti da questo consapevolmente programmati. Chiunque abbia visto l’incontro, infatti, sa perfettamente che il risultato finale, pur sostanzialmente giusto, è maturato a seguito di due eventi assolutamente imprevedibili ed eccezionali:

- 1) uno dei difensori più forti degli ultimi quindici anni, Thiago Silva del Paris Saint-Germain, commette un errore assolutamente imprevedibile, perché non ricorrente nella sua storia e nella composizione del suo bagaglio tattico tecnico, sbucciando un pallone assolutamente comodo:

⁴⁹ Ancora ACCAME F., *Ibid.*, 18.

invece di rinviarlo lontano dall'area di rigore, esegue un involontario ed estemporaneo passaggio all'indietro in direzione del suo portiere;

- 2) Callejon, giocatore del Napoli, estrae dal proprio bagaglio cognitivo e coordinativo una insospettabile capacità di anticipazione, reazione e differenziazione cinestesica, capaci di fargli "credere" nell'improbabile evenienza del marchiano errore (poi realmente commesso dal difensore avversario) e di reagire - prima dello stesso difensore e del suo portiere - a quell'evento imprevedibile.

L'esito di questa diabolica combinazione di eventi imprevedibili, non ricorrenti e non programmati è noto: il giocatore del Napoli arriverà sul pallone prima dei due avversari, i quali commetteranno su di lui un fallo, causando il calcio di rigore che determinerà il gol del pareggio e quindi il risultato finale.

E quindi? Beh, *e quindi* è innanzitutto immediato comprendere l'importanza, nell'economia dell'analisi di una partita come quella menzionata, della prospettiva da cui muove colui che cerchi di interpretarne i contenuti: vi sarà, infatti, chi - legittimamente - neppure farà lontanamente riferimento alla casualità degli eventi (intesi come atti e fatti) che hanno determinato il risultato finale, riconducendolo non solo e non tanto ai relevantissimi eventi menzionati, quanto al complesso dei dati, delle informazioni e dei numeri emersi dall'analisi quantitativa della partita. Concluderà, probabilmente, affermando (come ho fatto io stesso, nell'*incipit* del racconto dei fatti) che il risultato della partita è stato infine sostanzialmente giusto, che il possesso palla è stato equilibrato, che la percentuale dei passaggi corretti è stata simile tra le due squadre, che il numero di passaggi chiave è stato grossomodo equivalente, eccetera eccetera; e chioserà affermando che *la gran parte delle volte* (lascio agli specialisti la quantificazione in termini percentuali) il risultato, comunque si

determini, rispecchia i valori espressi in campo in termini numerici dai contendenti. Vi sarà, per tutt'altro verso, chi dirà che la partita è stata decisa da due azioni individuali effettivamente eccezionali, l'una per la gravità inusuale dell'errore (con riferimento al primo giocatore protagonista), l'altra per la genialità dell'intuizione (semplificazione banale, che sintetizza quanto spiegato al punto 2) del secondo giocatore, che ne sfrutterà gli esiti; ed in tutto questo, il paradosso starebbe nel fatto che, a rigore, nessuno dei comportamenti tenuti dai due giocatori sarebbe catalogabile o censibile dall'analista come rilevante, per lo meno secondo i criteri-parametri della ripetibilità, della consapevolezza e della programmazione. Un vero rompicapo.

D'altronde, non riesco, lo confesso, a smentire alcuna di queste due ricostruzioni, che hanno entrambe una loro coerenza e una loro solida verità.

Si pensi, ancora, alla partita Juventus - Manchester United giocata il 7 novembre 2018 e valida per la Champions League edizione 2018/2019. Il tema tattico tecnico è evidente sin dall'inizio: la Juventus è davvero padrona del campo ed esprime una superiorità (sia mentale che tattico tecnica) evidente. Esprime la sua superiorità sia con un possesso di palla maggiore, sia con un superiore numero di conclusioni a rete. Prima di passare in vantaggio, meritatissimamente, all'inizio del secondo tempo, ha già sbagliato alcune occasioni da gol molto importanti e colpito una traversa. Successivamente al gol del vantaggio, nell'ultima mezz'ora di gioco, colleziona almeno altre tre occasioni clamorose per chiudere la partita e portarsi sul 2-0. Eppure, a pochi minuti dalla fine, Matuidi della Juventus (giocatore molto esperto, campione del mondo, che alle spalle ha decine di partite disputate in ambito internazionale) commetterà un ingenuo (e dunque, per il profilo del giocatore, assolutamente non ricorrente, non programmato e non prevedibile) fallo al limite dell'area su un avversario in quel momento di spalle alla porta. Si tratta

di un errore di valutazione e di strategia evidente perché, se commesso in una partita di altissimo livello, espone la propria squadra ad una situazione di palla inattiva pericolosissima. Juan Mata del Manchester United, infatti, calcia la palla all'incrocio dei pali, pervenendo ad un incredibile (perché davvero immeritato) pareggio. Ma non è finita qui: qualche minuto dopo, da un altrettanto evitabile ed ingenuo (e, dunque, trattandosi dell'esperto Barzagli, pure lui campione del mondo, abituato ai palcoscenici più prestigiosi, assolutamente non ricorrente, non programmato e neppure prevedibile) fallo commesso nei pressi del fallo laterale (in una situazione di gioco per nulla pericolosa), a circa trenta metri dalla porta difesa dalla Juventus, scaturisce un calcio di punizione dal quale nasce una mischia in area di rigore. Nel corso di questa mischia, una serie di rimpalli (come quello che si scatenerebbe in un flipper) conduce ad un autogol da parte di Alex Sandro, frutto di una serie di carambole assolutamente casuali (ovviamente non ricorrenti, imprevedibili e non programmate). La partita finirà con la vittoria del Manchester United. Anche nel caso esaminato, se indossassi i panni del *match analyst* del prossimo avversario del Manchester United (intento ad analizzare anche i dati emersi da questa partita, per confezionare un *report* utile alla preparazione della partita) e dovessi utilizzare i criteri-parametri visti, non saprei davvero che valutazione presentare.

Dobbiamo approfondire l'indagine: siamo obiettivamente giunti a quello che a me sembra un punto morto, pieno di aporie difficilmente superabili. Ma quasi sempre, da situazioni come queste, scocca la scintilla...

Capitolo II
Analisi della partita e metodo scientifico

1. L'applicazione del metodo scientifico alla match analysis. Quando "due non è il doppio di uno, ma il suo contrario".

“Entro pochi anni [...] un matematico o uno statistico, con una solida preparazione accademica, avrà una conoscenza della materia superiore rispetto a qualunque allenatore”⁵⁰. Gli analisti non si nascondono, ormai l’abbiamo capito: l’analisi della partita di calcio è considerata una materia scientifica ed arriverà il momento in cui l’allenatore non sarà in grado (per assenza di adeguate competenze) di analizzare la partita di calcio con la medesima efficacia conoscitiva esprimibile dallo scienziato⁵¹. Il metodo scientifico, o anche sperimentale, è infatti la modalità con cui la scienza procede per raggiungere una conoscenza della realtà per definizione oggettiva, affidabile, verificabile e condivisibile. Esso consiste, da una parte, nella raccolta di dati empirici sotto la guida di ipotesi e teorie da vagliare; dall’altra, nell’analisi matematica e rigorosa di questi dati, mediante associazione, come enunciato per la prima volta da Galilei, delle “sensate esperienze” alle “dimostrazioni necessarie”, e quindi della sperimentazione alla matematica. Dunque, è indubbio che tutte le definizioni di *match analysis* sin qui esaminate denuncino la “scientificità” della materia.

E tuttavia, mi pare anche di poter innanzitutto evidenziare una certa incoerenza (o confusione) terminologica: abbiamo visto infatti, all’inizio di

⁵⁰ Così GAGLIARDI A. in <https://www.wired.it/economia/lavoro/2018/01/18/calcio-italiano-analisti/>

⁵¹ SAVO M., *Ibid.*, p. 40: “Attualmente siamo sommersi di dati, numeri e statistiche, chiunque con un po’ di conoscenze nel settore e con un minimo di competenze tecnologiche può ottenerli a basso costo, più difficile invece risulteranno l’analisi dei dati stessi, l’elaborazione e l’interpretazione dei risultati, ossia tutta quella sequenza di attività volte alla trasformazione del dato in informazione fruibile ed utilizzabile a fini strategico sportivi. Per svolgere infatti questo processo, l’allenatore di calcio deve dotarsi di conoscenze e competenze (*tipiche di un curriculum accademico in ambito scientifico*) derivanti dal mondo dell’economia, dell’ingegneria gestionale e della statistica. Deve cioè trasformarsi in un vero ricercatore, un esperto di tecnica e di tattica calcistica con forti competenze analitiche, insomma un analista tecnico-tattico o *match analyst*”).

questa indagine, che gli analisti utilizzano locuzioni riconducibili all'ambito della *soggettività*, quali:

- “*rielaborazione tattica* dei dati”;
- “*misurare* l'efficacia offensiva e difensiva di una squadra”;
- “capacità di *comprensione* tecnica”;
- “*soggettività* degli eventi raccolti per avere maggior oggettività tattica”.

Forse *questo* è un primo fattore mi ha condotto ad inevitabili incomprensioni. O forse non si tratta solo di un cattivo utilizzo (o comprensione) del gergo, ma di un fraintendimento che riguarda la natura, la sostanza dell'analisi.; per l'effetto, molto più profondo. L'incoerenza che mi pare emergere riguarda l'accostamento *sic et simpliciter* della metodologia dell'analisi della partita di calcio alle scienze matematiche e statistiche. Credo che l'oramai conclamato problema di impostazione di questa mia ricerca risieda proprio nel fatto che non trovo condivisibile l'idea (che pare diventare ideologia) che si possa pervenire ad una compiuta analisi di una partita di calcio attraverso l'utilizzo di metodologie di taglio matematico-statistico.

Se consideriamo l'*analisi quantitativa*, infatti, mi pare evidente che essa non abbia da un lato davvero alcun contenuto che possa *oggettivare* (utilizzo volutamente la terminologia, pur non gradevole, di certi analisti) quanto *realmente* accaduto in campo (questo è l'obiettivo, come visto, che dichiarano gli analisti), dall'altro che possa condurre alla comprensione del gioco (questa mi pare, invece, la reale ambizione, tensione ultima della *match analysis*). Anzi, spesso la raccolta di dati statistici non solo non racconta molto di utile ai fini della rappresentazione di quanto accaduto nel corso della partita di calcio, ma addirittura ne può travisare il senso. Si potrebbe dire, con affermazione già fatta nell'ambito di tutt'altra (e ben più autorevole) riflessione⁵², che la *match*

⁵² DE LUCA E., *Il contrario di uno*, Feltrinelli Editore, Milano, 2003: “Siamo due; non il doppio ma il contrario di uno e della sua solitudine sufficiente”.

analysis corre a volte il rischio di non accorgersi che “due non è il doppio di uno, ma il suo contrario”. Un esempio potrà chiarire: chi abbia la pazienza e la capacità di sopportazione necessarie per analizzare Juventus - Siviglia, valevole per la fase a giorni di Champions League edizione 2016/2017, partita di rara bruttezza giocata a Torino il 14 settembre 2016, può accorgersi di un paradosso tattico molto interessante. Il Siviglia, allenato da Sampaoli, gioca una partita prettamente difensiva ed utilizza, allo scopo, un paio di accorgimenti tattici molto evidenti:

- tiene molto bassa la linea difensiva, per togliere la profondità agli attaccanti della Juventus;
- in fase di riconquista della palla, i suoi giocatori non scelgono mai il *riattacco diretto*, ma preferiscono mettere la palla in sicurezza e palleggiare, possibilmente scaricando il pallone appena recuperato all'indietro per consolidarne il possesso; l'obiettivo è quello di mantenere il più a lungo possibile, in maniera insistita e assolutamente fine a se stessa, il possesso della palla nella propria metà campo, a ridosso della propria area di rigore.

Ricordo perfettamente che, nel *post* partita, “accusato” di aver impostato una partita rinunciataria e priva di spunti offensivi, Sampaoli fece notare che la statistica relativa al possesso palla dimostrava la netta superiorità di palleggio del Siviglia, che a dire dell'allenatore sarebbe stato padrone del gioco. È assolutamente chiaro, in realtà, come il palleggio insistito, fine a se stesso, ricercato in zone di campo (il proprio terzo difensivo) in cui la densità degli avversari e l'efficacia del pressing sono inferiori, tessuto con decine di passaggi di pochi metri e totalmente privi di rischi, abbia costituito (nell'evento analizzato) non tanto un'arma offensiva⁵³, quanto piuttosto una vera e propria

⁵³ Spesso le locuzioni “fase di possesso palla” e “fase offensiva” vengono utilizzate come sinonimi. Ma, nel nostro ragionamento, si tratta di un accostamento che può indurre in errore.

strategia difensiva, utilizzata - cioè - più per evitare di concedere il possesso della palla agli avversari e far trascorrere il tempo senza correre pericoli, che per costruire azioni d'attacco. Ed ecco spiegato come, nel nostro esempio, *due non si sia rivelato il doppio di uno, ma il suo esatto contrario*. Infatti, l'analisi quantitativa dell'evento considerato (Juventus - Siviglia del 14 settembre 2016), se non sorretta da una lettura in qualche maniera "illuminata" dei dati e delle informazioni rilevate, avrebbe certamente condotto a risultati errati⁵⁴ e portato l'analista a trarre le stesse conclusioni formulate da Sampaoli, mentre mi pare di poter dire che debbano essere tratte conclusioni diametralmente opposte⁵⁵. Il rischio dell'analisi statistico-quantitativa è allora quello della sua inutilità (nel migliore dei casi) o della possibile erroneità dei suoi risultati (nella peggiore delle ipotesi).

Possiamo fare un altro esempio con riferimento alla fase di non possesso palla dell'Atalanta di Gasperini, ove per "fase di non possesso palla" non intendiamo (come spesso erroneamente accade) la fase difensiva caratterizzata dall'*attesa* dell'avversario e dalla *protezione* dell'area e della porta, quanto piuttosto l'azione collettiva diretta al rallentamento della manovra avversaria (pressione) o alla riconquista della palla (pressing)⁵⁶, attuate dalla squadra in maniera programmata ed organizzata. Ebbene, per le modalità con le quali è eseguita (come già spiegato, si tratta di un modo molto aggressivo di portare i propri uomini sulle posizioni avversarie, creando ripetuti duelli 1 contro 1,

⁵⁴ Ad esempio, avrebbe condotto a ritenere che il Siviglia fosse stato padrone del gioco, che avesse dimostrato ottime qualità di palleggio, che fosse andata a Torino a *fare la partita*.

⁵⁵ Il Siviglia, invero, non è stato padrone del gioco né del campo, per il semplice motivo che non ha giocato a calcio e che, quando ha palleggiato (che non è per nulla sinonimo di "giocare a calcio"), lo ha fatto nel proprio terzo difensivo, e non nella metà campo avversaria. Né si può affermare che si sia dimostrata squadra di qualità, perché il palleggio costruito è sempre stato eseguito in sicurezza, in zone di campo poco pericolose e rischiose e con passaggi per lo più banali e privi di difficoltà. Infine, è andata certamente a Torino per difendersi, e non per fare la partita.

⁵⁶ Quella menzionata è l'accezione di pressione e pressing formulata dalla Scuola di Coverciano. Come noto, invece, altri fanno riferimento al *pressing* come un'azione *collettiva* diretta al rallentamento o alla riconquista della palla, e alla *pressione* come un'azione *individuale* avente i medesimi scopi.

generalmente ricercati nella metà campo offensiva, in modo da riconquistare la palla il più possibile vicino alla porta avversaria), quest'azione non è certamente una preordinata strategia difensiva, quanto piuttosto una modalità (come altre ce ne sono) di attaccare i giocatori, l'area e la porta avversari; infatti, le modalità con le quali è condotta (aggressività *in avanti*, pressione psicologica sull'avversario, induzione dell'avversario all'errore il più possibile vicino alla sua porta) ne denotano l'obiettivo, che non è solo la riconquista della palla, ma qualcosa di più: la riconquista della palla orientata ad una rapida ed efficace finalizzazione a rete, portata senza doversi occupare (e preoccupare) di tutto ciò che normalmente precede (costruzione e sviluppo della manovra). Insomma, l'esatto contrario dell'atteggiamento tattico precedentemente analizzato con riferimento al Siviglia di Sampaoli. Tanto premesso, l'analista che si approcciasse alla "lettura" dei dati raccolti all'esito di una partita dell'Atalanta, scoprirebbe probabilmente che il numero di passaggi eseguiti ed il tempo trascorso in possesso della palla sono in realtà esigui e non coglierebbe il senso di ciò che è in realtà accaduto, e cioè che probabilmente l'Atalanta:

- ha progressivamente demolito ai fianchi i suoi avversari, soffocando il loro palleggio già nella metà campo offensiva;
- lo ha fatto con azioni preordinate e con principi condivisi tra i giocatori, sia nelle letture delle situazioni sia quanto ai tempi di esecuzione;
- lo ha fatto esprimendo un atteggiamento di grande aggressività (che da fisica diventa psicologica), con l'obiettivo di ridurre in una stato di soggezione (tecnica e mentale) l'avversario;
- è risultata, per il tipo di partita pensata e realizzata, la vera padrona del campo.

E padrona del campo, attraverso le modalità con le quali si esprime spesso l'Atalanta, significa anche padrona del gioco, sebbene in diverse occasioni il possesso della palla in termini quantitativi sia stato inferiore rispetto all'avversario.

A questo punto, tuttavia, gli analisti sin qui menzionati risponderebbero che, infatti, il dato quantitativo costituisce solamente il materiale grezzo⁵⁷, che deve essere raffinato, rielaborato, interpretato attraverso la seconda fase del procedimento ideato dalla *match analysis*, ovvero l'analisi qualitativa⁵⁸. E qui torniamo alla solita aporia: l'analista, che dichiara di ricercare l'oggettività e di voler restituire - all'esito del processo di analisi - la rappresentazione della *realtà vera*, non può tuttavia che uscire dal mondo dell'oggettività per entrare ineludibilmente in quello della soggettività, della convenzione, dell'opinione; perché questo è - ed è inutile nascondere - ciò che si nasconde dietro la locuzione *analisi qualitativa* (o *tecnico tattica*, che dir si voglia).

Quello che mi sembra davvero salto logico intendo ora verificarlo su un altro terreno, quello della gestione delle variabili, per comprendere il perimetro del criterio oggettivo dell'analisi e l'estensione dell'elemento soggettivo della stessa.

⁵⁷ L'aggettivo è utilizzato da ACCAME F., *Ibid.*, p. 19.

⁵⁸ In questo senso, DAMIANI C., *Ibid.*, e SAVO M., *Ibid.*, che utilizza anche il termine *analisi tecnico tattica*. GAGLIARDI A., invece, parlerebbe di *raccolta dati più tecnica* e di *rielaborazione più tattica dei dati*.

2. Oggettività, gestione delle variabili esogene, raccolta dei dati relativi a comportamenti omessi o intervenuti a palla lontana.

Parte delle perplessità che finora ho manifestato circa il metodo utilizzato dalla *match analysis* sono legate alla gestione delle *variabili esogene*, cioè di tutti quegli eventi (come sempre intesi come atti o fatti) che possono, nella loro infinita molteplicità, condizionare in maniera più o meno decisiva l'analisi della partita di calcio, sebbene non si verifichino dentro l'evento-partita analizzato, ma ne siano esterni. Credo che la motivazione della mia perplessità sul punto derivi dal fatto che mi sembra davvero difficile, se non impossibile, che l'analisi della singola partita di calcio, della singola squadra oppure del singolo interprete possa considerare in maniera davvero soddisfacente (nelle sue conclusioni) tutte le variabili possibili (endogene ed esogene). Perché, se l'analisi *deve* essere *oggettiva* e rappresentare, quindi, in maniera puntuale ciò che è realmente accaduto, allora - per coerenza - essa deve considerare *tutti* gli aspetti che riguardano lo svolgimento della partita.

Partirei dalla struttura del processo di ricerca, che ho definito il risvolto formale dell'analisi. Mi pare che si possano individuare i seguenti momenti:

- definizione del problema attraverso l'individuazione degli obiettivi della ricerca;
- progetto di ricerca, con definizione di tempi, *steps* e scelta degli strumenti di raccolta dei dati;
- esecuzione della fase di raccolta dei dati;
- organizzazione o sistemazione dei dati, analisi ed interpretazione o rielaborazione dei dati;
- presentazione dei risultati.

Posta questa piccola premessa di taglio metodologico, valutiamo quali *variabili* potrebbero condizionare in maniera rilevante l'esito della ricerca, tanto da dover trovare una *sistemazione* nella ricerca. Perché, non v'è dubbio, in alcune situazioni le variabili conferiscono una sorta di peculiare connotazione agli eventi analizzati. Alcuni suggerimenti sulle variabili potenzialmente rilevanti ai fini della corretta analisi dell'evento esaminato sono già presenti in letteratura⁵⁹ e me ne servirò per completezza. E dunque, certamente andranno considerate, nell'analisi della partita, le condizioni della superficie di gioco (anche in relazione alle condizioni metereologiche) e le dimensioni del terreno: un conto sarà giocare la partita Padova - Milan allo stadio Meazza di Milano, un conto sarà giocarla nel vecchio stadio Appiani di Padova di questi tempi (piccolo e gibboso). Se poi si dovesse avere la sventura di dover giocare in un campo neutro quale, ad esempio, quello di Ferrara o quello di Reggio Emilia⁶⁰, avremmo condizioni ancora diverse: non v'è chi non veda, infatti, che sia per dimensioni che per qualità del terreno di gioco, ovvero per comportamento del pubblico (altra variabile) o della terna arbitrale (ulteriore variabile) un conto sarà giocare alla Scala del calcio di fronte ad pubblico di 80.000 spettatori, un altro conto sarà giocare in un piccolo stadio di provincia, magari con il terreno di gioco sconnesso e appesantito dalla pioggia, di fronte a 5.000 spettatori; e questo vale sia per i giocatori impegnati nella partita che per la terna arbitrale. Ma certamente l'analista accorto non potrà non tener conto, altresì:

- della posizione di classifica delle due squadre (che avrà concrete ripercussioni sull'elemento psicologico dei singoli e del collettivo, e ciò sia in allenamento che nel corso della gara ufficiale) ed all'andamento della squadra nell'ultimo periodo di campionato;

⁵⁹ Farò riferimento prevalentemente ad ACCAME F., *Ibid.*, cap. 4, e a DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV.

⁶⁰ Assurti, recentemente, agli onori della cronaca per le pessime condizioni del terreno di gioco.

- del tipo di partita, perché un derby avrà certamente un fascino ed una presa psicologica nettamente diversa rispetto ad altre partite;
- delle aspettative e dei programmi formulati all'inizio della stagione dall'area tecnica;
- del periodo in cui la partita si disputa, perché certamente il rendimento di una squadra a ridosso della preparazione pre-campionato non potrà essere paragonabile a quello ottenuto in pieno inverno né a quello del finale di stagione, dove la squadra sulle spalle della squadra gravano le tantissime avventure o sventure vissute nel corso della lunga stagione agonistica;
- del condizionamento che il risultato parziale comporterà sui protagonisti della partita.

Ed ancora, altre variabili vi sono che certamente possono influire sul rendimento dei singoli e, *de relato*, del collettivo impegnato in una partita di calcio, come ad esempio:

- i provvedimenti disciplinari subiti dal singolo giocatore nel corso della partita che, oltre ad influire sulla serenità e sull'equilibrio del giocatore, potrebbero consigliargli atteggiamenti tecnici e tattici, soprattutto nel duello individuale, diversi rispetto a quelli che normalmente avrebbe adottato;
- le eventuali situazioni di conflitto all'interno dello spogliatoio;
- la mancata comprensione o l'errata interpretazione delle istruzioni dell'allenatore;
- gli infortuni pregressi;
- la particolare situazione personale di questo o quel giocatore.

Ho elencato fattori *esogeni* (cioè *esterni* al *fatto* della partita), ma comunque relativi al contesto della vita della squadra. Oltre a quelli esaminati, tuttavia,

non possono essere sottaciuti altri fattori esogeni altrettanto determinanti, sebbene non direttamente afferenti il fatto tecnico. Mi riferisco:

- alla contestazione del pubblico in un particolare momento della partita o del campionato;

- all'informazione (più o meno corretta) che gli organi di stampa ed i media (anche telematici) divulgano in una particolare situazione nel corso del campionato.

Non credo sia revocabile in dubbio che molte situazioni di gioco siano apertamente influenzate da fattori come questi (che potremmo definire, in gergo colloquiale, gli *umori della piazza*), che pure non hanno nulla a che vedere con il fatto tecnico ed agonistico. Eppure, se devo fare una riflessione, mi pare di poter dire che non ricordo di aver mai visto analisi relative alla partita (non sto ovviamente parlando dei molti articoli giornalistici che dissertano - più o meno professionalmente - sulla situazione di una squadra alla luce dei tanti fattori appena menzionati) in cui qualcuna di queste variabili sia stata valorizzata per *qualificare* la valutazione dei dati emersi. Certamente, qualcosa devo aver letto circa le condizioni di qualche terreno di gioco o di particolari situazioni di classifica, ma poco altro. Eppure, tali variabili non mi pare abbiano il rilievo che meritano nella fase qualificante (o qualitativa) del processo di ricerca, cioè in quella fase del processo di ricerca relativa all'organizzazione, all'analisi ed all'interpretazione dei dati raccolti. Nessuno, infatti, potrà dubitare che si tratti di variabili assolutamente influenti ed in alcuni casi decisive sulle sorti di una partita o sul rendimento del singolo giocatore e del collettivo. Ma ritengo che:

- posti gli obiettivi della ricerca e programmata la fase esecutiva;
- le variabili non possano trovare una collocazione nella fase di raccolta dei dati;

- ma debbano, certamente, essere strumento per la corretta analisi ed interpretazione dei dati, rielaborati “tenuto conto” o “alla luce” delle variabili menzionate.

E mi sembra che ci risiamo: quella rielaborazione che carattere avrà? Oggettivo o soggettivo?

Ma non è tutto: ritengo invero che anche alcuni elementi relativi al fatto puramente tattico tecnico siano difficilmente rilevabili dagli analisti; con la già vista (grave) conseguenza che la prospettata oggettività dell'analisi può risultarne compromessa inevitabilmente. Faccio riferimento, ad esempio, alla raccolta e catalogazione di alcune scelte (che si traducono in atti) che i giocatori fanno in campo *senza la palla*. Il problema non sfugge agli analisti più acuti (attenti alle falle a partire dalle quali va condotto lo sviluppo della materia): “È risaputo che le capacità di un giocatore non emergono soltanto quando compie gesti tecnici apprezzabili (passaggi, tiri, ecc.), ma anche per come egli si muove senza palla [...] mettendo in campo doti quali ad esempio l'opportunità, l'intuizione, il tempismo [...] Chi osserva ha l'obbligo di saper riconoscere nell'arco di una gara quali sono i movimenti senza palla e quindi di saperli valutare (per poi comunicarli), sia a livello di squadra che a livello di singoli: d'altra parte il calcio non si gioca solo con il pallone tra i piedi”⁶¹. Scendiamo nel concreto e partiamo dai movimenti senza palla a mio parere più *immediatamente* rilevabili e catalogabili; tra di essi, certamente vi sono:

- la sovrapposizione esterna;
- il taglio in attacco alla linea difensiva avversaria o a una profondità (interna o esterna);
- l'azione di pressione individuale sull'avversario;

⁶¹ DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV.

- il raddoppio di marcatura;
- la copertura e lo scivolamento difensivo nella difesa di reparto;
- la corretta interpretazione ed esecuzione del duello individuale in fase difensiva⁶².

Quelli elencati sono movimenti effettuati senza palla che normalmente trovano riscontro nelle analisi della partita. Sono facilmente catalogabili e spesso trovano spazio tra i dati relativi alla tattica (individuale e collettiva). Più problematica mi pare invece la rilevazione e l'analisi di altri movimenti, che comportano da un lato scelte (individuali e collettive) consapevolmente *organizzate* e preparate e, dall'altro, movimenti effettuati sulla base di principi condivisi che, pur lasciando piena libertà di lettura e di interpretazione delle situazioni che via via vanno sviluppandosi, sono certamente *ricorrenti*. In sostanza, possono essere ritenuti certamente dati *rilevanti*. Mi riferisco ai seguenti movimenti senza palla:

- lo smarcamento (tipologia, tempi dello smarcamento ed efficacia del movimento);
- la rotazione (dove, come, quando);
- l'occupazione degli spazi finalizzata all'esecuzione dei principi condivisi (in tutte le fasi di gioco) o all'apertura di spazi per l'inserimento di un compagno in zona di rifinitura e di finalizzazione;
- l'inserimento stesso (tempo dell'inserimento ed efficacia del movimento, con relativa efficacia dei codici di comunicazione in relazione ai tempi di gioco);
- l'interscambio di posizione nell'ambito di una o più rotazioni;

⁶² A seconda che l'avversario in possesso della palla sia fermo, stia prendendo velocità o sia già lanciato. In questo senso, faccio riferimento a D'ARRIGO F., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016, e ULIVIERI R., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

- la conversione all'interno del campo senza palla (finalità e principi di gioco espressi con quel tipo di movimento);
- l'azione di sostegno;
- l'azione di appoggio;
- le dislocazioni (che suggeriscono anche i principi di gioco utilizzati in fase difensiva⁶³ o in fase offensiva⁶⁴);
- le scalate più o meno correttamente eseguite;
- la copertura difensiva del lato debole (che sottende l'utilizzo di alcuni principi di gioco non validi in tutte le tipologie di difesa);
- l'assetto di difesa preventiva con palla nella tre quarti offensiva o ultraoffensiva, piuttosto che sui calci piazzati (con riferimento alle diverse zone di campo, ovviamente);
- il comportamento dei giocatori avversari sui retropassaggi (si fa riferimento non soltanto ai retropassaggi effettuati dagli avversari della squadra osservata, ma anche a quelli eseguiti dalla stessa squadra osservata);
- i principi di gioco relativi alla presa di posizione ed alla marcatura su palla proveniente dalla fascia, in ottica individuale e collettiva (la marcatura e la presa di posizione da palla laterale hanno una codificazione molto chiara per la Scuola di Coverciano);
- il movimento a "scappare" dei difensori su palla "libera";
- la dislocazione della difesa su un cambio di gioco avversario;
- il movimento preparatorio dello smarcamento⁶⁵ di una punta quando il pallone è in possesso di un compagno pronto al passaggio chiave o

⁶³ Ad esempio, i principi legati alla dislocazione in campo in fase difensiva permettono di capire se una squadra (avversaria) difende di reparto o a uomo nella zona, orientando quindi l'eventuale preparazione delle modalità di attacco.

⁶⁴ Ad esempio, i principi legati alla dislocazione in campo in fase offensiva permettono di capire se una squadra (avversaria) preferisce il palleggio o l'attacco diretto, orientando in tal modo la preparazione degli accorgimenti in fase difensiva.

all'attacco diretto, con relativa efficacia dei codici di comunicazione in relazione ai tempi di gioco;

- la disposizione offensiva preventiva degli attaccanti (anche su calcio piazzato a sfavore);
- la posizione dei centrocampisti e degli attaccanti sul rinvio e rimessa dal fondo avversario;
- la capacità delle punte a tenere la squadra corta;
- i principi di gioco utilizzati per l'attacco all'area di rigore avversaria.

La questione (relativa alle modalità di raccolta dei dati e alla loro catalogazione ai fini dell'analisi ed interpretazione) si fa qui più complessa. Facciamo un esempio: uno smarcamento potrà essere inteso come un fondamentale di tattica individuale⁶⁶ oppure come movimento di appoggio o di sostegno⁶⁷: è vero, stiamo raffinando sin troppo, ma stiamo battendo la stessa strada che ci hanno indicato gli analisti. E quindi vogliamo capire: un'azione di appoggio o di sostegno rientra in un movimento diretto a connotare un aspetto tattico collettivo (si tratta di tutti quei movimenti compiuti dal singolo giocatore per facilitare lo sviluppo collettivo della fase di possesso palla) oppure riguarda le capacità tattiche individuali di smarcamento (si tratta di tutte quelle capacità di lettura e analisi delle situazioni messe sul campo dal giocatore senza palla per trovare tempo e spazio di ricezione)? Non sono ovviamente accettabili risposte banali, tendenti a semplificare (del tipo: "che cosa cambia? Stiamo infine discutendo della stessa cosa, solo esaminata da due punti di osservazione diverse"): siamo infatti in tema di analisi oggettiva e quindi il rispetto che dobbiamo alla materia ed ai suoi studiosi ci induce ad affermare che la raccolta e catalogazione dei fatti e atti avvenuti nel

⁶⁵ Corto-lungo, lungo-corto, dentro-fuori, fuori-dentro, fuori linea.

⁶⁶ Inteso, cioè, come movimento individuale diretto a sottrarsi alla marcatura avversaria.

⁶⁷ Inteso, cioè, quale movimento individuale prodromico e funzionale al contesto collettivo ed ai suoi principi.

corso della partita ed i criteri-parametri con i quali detta attività viene eseguita sono il *core*, lo specifico, il *carisma* dell'attività dell'analista. E dunque, la domanda che mi pongo come allenatore è: dove e come posso ritrovare, nel *report* fornitomi dal mio analista, la corretta analisi quantitativa e la corretta interpretazione dei suoi esiti con riferimento al movimento di smarcamento? Questa domanda, ancora una volta, mi pare non avere una risposta che possa poggiare su criteri di oggettività.

Gli esempi che ho portato sono solo alcuni, ma molti ancora ve ne sarebbero, i cui esiti mi sfuggirebbero. Devo dire, invero, che non riesco, pur analizzando i più diversi *report* relativi a giocatori, squadre o singoli eventi, a reperire notizie esatte ed esaustive su aspetti come questi: aspetti che ho evidenziato perché per me rivestono importanza rilevante nello studio dei giocatori e dei collettivi e nella mia didattica, quando approccio la formazione del singolo e dei gruppi che mi trovo ad allenare. Al di là delle situazioni di gioco, infatti, pensiamo al concetto *complesso* (perché costituito dall'insieme di molteplici fattori) di *tempo di gioco*, che a parere di tutti gli osservatori di quest'epoca rappresenta l'elemento dirimente nel riconoscimento del talento: il tempo di gioco di un giocatore è costituito da talmente tanti elementi (cognitivi, psicologici, coordinativi, tattici e tecnici), da costituire da solo un tema sul quale l'analista può davvero esprimere tutte le sue competenze e le sue capacità di supporto all'area tecnica. Ma è anche un tema che implica una particolare sensibilità nel riconoscere che il complesso non è la somma delle parti, ma molto, molto di più. Il rischio, infatti, è che il concetto - *complesso* - di tempo di gioco sia annacquato (o addirittura *non letto*) perché sezionato e raffinato (*recte*: scomposto) in tutti gli elementi che contribuiscono a costituirlo.

Ed ancora: i migliori analisti non si nascondono il fatto che “la ripresa video rileva difficilmente se c’è un cattivo rapporto tra giocatori (non solo tecnico, ma anche emotivo) o tra allenatore e giocatori. Rilevare che un giocatore avversario mostra uno stato di nervosismo perpetuo nel corso di tutta la gara o in parte di essa ed è facilmente soggetto a sanzioni disciplinari, è un tassello importante...”⁶⁸. Già, corretto.

Infine, mi restano forti dubbi anche sulla effettiva possibilità di rilevazione e catalogazione di *ciò che non viene fatto* dai singoli e dal collettivo (*omissioni*, che possono essere volontarie o semplicemente colpevoli) o di *scelte di principio* che non comportano né l’esecuzione di un gesto tecnico, né un movimento senza palla. Anche in questo caso, esemplifichiamo:

- quanto a quelle che ho definito *omissioni*, si pensi a certe scelte o a certi movimenti effettuati in fase difensiva; si pensi ad un reparto difensivo che scelga di *non far uscire* in zona di rifinitura alcun componente, quando un avversario vi si inserisca per ricevere palla⁶⁹;
- quanto alle *scelte di principio* (che non comportano né l’esecuzione di un gesto tecnico, né un movimento senza palla), si pensi alla scelta effettuata dai difensori della Juventus sul primo gol segnato dal Real Madrid in Juventus - Real Madrid del 3 aprile 2018, nella semifinale di andata di Champions League edizione 2017/2018. In quel caso, sull’azione che si sviluppa sulla fascia sinistra (e che si concluderà con un cross rasoterra di Isco in area di rigore, sul quale arriverà per primo Cristiano Ronaldo, siglando il gol del vantaggio), i difensori della Juventus compiono una scelta ben precisa, che non riguarda né un

⁶⁸ DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV

⁶⁹ Stiamo analizzando la situazione in cui la strategia difensiva sia impostata secondo la scelta di *non marcare in avanti* (scelta che permetterebbe all’intero reparto di *accorciare in avanti* o, alla peggio, di *restare*); la conseguenza (e la scelta) evidente è che, in questo modo, si lascia all’avversario il tempo di girarsi e di liberare la palla, con la conseguente necessità (o scelta, ribadisco) per il reparto difensivo di *scappare* per togliere profondità.

gesto tecnico né la presa di posizione né la marcatura, ma che influisce in maniera determinante su entrambi questi comportamenti tattici: decidono di *non* guardare la palla, di *perderla di vista*, per guardare come, dove e quando si muovono gli avversari (nel caso, Cristiano Ronaldo e Benzema). Dietro questa scelta⁷⁰ sta la condivisione di principi ben precisi, sta un'intera impostazione. È quindi un'informazione troppo importante per non essere rilevata, soprattutto nella preparazione della partita.

Per gli amanti della tattica e della didattica delle contrapposizioni, la raccolta di quelle che potremmo definire *omissioni* (più o meno colpevoli, più o meno deliberate) e quelle che si risolvono in *scelte di principio* mi paiono eventi ricorrenti, spesso frutto di programmazione (anche se non sempre) e quindi in ogni caso rilevanti. Eppure, informazioni come queste non trovano diritto di cittadinanza non solo nell'insieme quantitativo dei dati raccolti, ma neanche nell'analisi qualitativa (cioè nella raffinazione ed interpretazione dei dati puramente quantitativi raccolti): nei molti *report* che ho esaminato, infatti, l'impostazione è completamente diversa e per la maggior parte (se non per l'intero) riguarda ciò che è stato compiuto (quindi, con esclusione delle omissioni) e, ancor più, che è stato compiuto con la palla tra i piedi.

Insomma, mi pare di poter dire che, anche con riferimento alla gestione delle variabili, delle omissioni e delle scelte di principio, la scelta dei criteri-parametri con i quali la raccolta dei dati e delle informazioni viene condotta e raffinata sia pure connotata da un elemento di soggettività. Cosa che ancor più mi mette in difficoltà, perché ritrovo soggettività (e quindi convenzione) sia *a*

⁷⁰ E' una scelta contraria ai principi della Scuola di Coverciano, che insegna di guardare sempre la palla e, qualora sia necessario scegliere rapidamente se perdere di vista l'uomo o la palla, si deve scegliere sempre e comunque di continuare a guardare la palla.

monte del processo di analisi⁷¹ che *a valle* di esso (in sede di rielaborazione ed interpretazione dei dati e delle informazioni raccolte). Questo, francamente, mi pare troppo per poter confermare serenamente la connotazione dell'oggettività quale riferimento e carisma del processo di analisi.

⁷¹ Questa soggettività *a monte* del processo di analisi è ben spiegata da DAMIANI C. *Ibid.*, cap. IV: “Un osservatore incaricato relaziona sulla tecnica e la tattica di una squadra avversaria in base alle esigenze e le richieste di un allenatore “committente”. Per questo motivo, se egli presenta la stessa analisi a due allenatori diversi, può succedere che laddove uno dei due possa trarne vantaggi, il secondo si trovi davanti un insieme di dati non conformi alle sue esigenze specifiche”.

**3. Segue: il comportamento degli avversari e dei compagni.
L'allenatore: rinvio.**

Ritorniamo ora alla figura dell'allenatore e all'influenza determinante che le scelte fatte da costui (e più o meno correttamente eseguite dai suoi giocatori) hanno sullo svolgimento dell'evento "partita di calcio" e sugli esiti della sua analisi.

Poniamo dunque che il *match analyst* di Maurizio Sarri sia incaricato di studiare il Liverpool di Klopp in vista della partita da disputarsi la domenica successiva. Banalizzando un ipotetico incarico che il mister potrebbe conferire, credo che egli non si limiterebbe a porre la seguente considerazione: "Vammi a vedere le ultime 4-5 partite del Liverpool e fammi sapere quali sono le costanti tattiche che emergono, sia per quanto riguarda i singoli che per quanto riguarda il collettivo avversario". Mi pare più probabile che il mister chiederebbe all'analista di focalizzare il processo di ricerca sui principi di gioco condivisi dai giocatori di Klopp nelle tre fasi. Conoscendo il personaggio, mi aspetto poi che raffinerrebbe ulteriormente le sue richieste, chiedendo all'analista anche di confrontare le partite disputate dal Liverpool in Champions League (spesso deludenti e concluse con una sconfitta) e quelle disputate in campionato, quasi sempre vincenti; lo scopo mi pare evidente: vorrebbe capire come mai in Champions League il Liverpool sia andato in difficoltà mentre in campionato non è mai accaduto. Ma noi conosciamo la maniacale attenzione ai particolari del mister, che quindi non si limiterebbe neppure a questa richiesta, ma vorrebbe provare a capire se vi siano elementi di continuità nel rendimento avuto sia nelle partite perse che in quelle vinte; se magari nel corso delle partite perse vi siano stati episodi particolarmente

sfavorevoli dal punto di vista della casualità o se, viceversa, nel corso del partite vinte detti episodi casuali siano stati particolarmente favorevoli al Liverpool; se le formazioni scese in campo siano state le stesse o siano cambiate e, in questo secondo caso, in quali singoli lo siano state e come siano cambiate le caratteristiche strategiche (individuali e collettive) della squadra; se i sistemi di gioco utilizzati siano stati gli stessi o meno e, qualora siano stati diversi, se siano cambiati anche i principi di gioco (ad esempio, in zona di finalizzazione o nell'attacco all'area di rigore avversaria o nella riaggresione, e via dicendo); cosa sia accaduto al gruppo (in campo e fuori, utilizzando anche le immagini della panchina nel corso della partita) nel momento in cui è la squadra passata in svantaggio (nelle partite poi perse); quale sia stato il rendimento (nelle partite vinte e perse) dei giocatori chiave; quali siano state le reazioni di Klopp nel post partita, quando in sala stampa ha dovuto effettuare la disamina della partita (questo, per capire se il clima all'interno del gruppo nel corso del lavoro settimanale possa in qualche maniera essere stato influenzato dai risultati altalenanti); e via dicendo. È ovviamente una banalizzazione, non essendo questa la sede per entrare nel particolare del conferimento dell'incarico al *match analyst*⁷². Ma questo banale esempio è posto per evidenziare come, dietro all'analisi della partita, vi siano miriadi di *input* che possono orientare la raccolta dei dati in ben determinate (e parziali) direzioni. Per altro verso, quanto esemplificato permette di chiarire la necessità, presupposta al processo di ricerca, di conoscere a fondo il ruolo di tutti i protagonisti del gioco e la loro rilevanza.

⁷² Quello che voglio far capire è quanto, anche quantitativamente, sia convenzionale (e dunque soggettivo) l'insieme di presupposti che stanno alla base (prima ho utilizzato la locuzione *a monte* per indicare tutto ciò che precede dal punto di vista cronologico - ma anche ed inevitabilmente dal punto di vista logico - il processo di ricerca) del metodo sviluppato dagli analisti della partita di calcio.

Ed allora, se mi pare che la raccolta dei dati e delle informazioni eseguita dalla *match analysis* sia estremamente ampia con riferimento ai comportamenti tenuti dai giocatori e dalle squadre, poco o nulla sia stato ancora scritto sugli altri protagonisti importanti (l'allenatore, la terna arbitrale) e, per altro verso, sulle relazioni intercorrenti tra l'allenatore ed i suoi giocatori, tra giocatori della medesima squadra e tra giocatori di squadre avversarie. Sì, perché, a parere di chi scrive, un conto è l'analisi dell'allenatore, altro conto è la rilevazione di quanto poi la squadra riesce ad esprimere di ciò che il mister ha cercato di trasmettere. In questo senso, mi pare di poter fare le stesse considerazioni che alcuni autori hanno svolto rispetto alla *disponibilità potenzialità* del giocatore, affermando che l'analista, pur annotando che, su dieci dribbling, solo uno è riuscito al tal giocatore, non può non tenerne conto, quale capacità potenziale dello stesso di effettuare con successo un dribbling⁷³.

Ed ancora, volendo nuovamente porre soltanto il problema al fine di stimolare la discussione, focalizziamo per un attimo l'attenzione sulla relazione che intercorre tra i giocatori della medesima squadra: si tratta di un'informazione certamente rilevante, nel momento in cui l'incarico conferito all'analista riguardi la valutazione di un singolo giocatore o di un intero collettivo. Affermare di aver correttamente ed oggettivamente analizzato un giocatore (o una squadra) senza aver considerato gli elementi esogeni costituiti dalle relazioni (tattico tecniche, emotive, etc...) tra compagni, potrebbe essere illusorio. Esemplificando⁷⁴, il comportamento del compagno:

- può essere mirato ad agevolare il possessore di palla, come anche no;
- può essere mirato semplicemente ad influenzare l'arbitro;

⁷³ ACCAME F., *Ibid.*

⁷⁴ Farò riferimento ad alcuni esempi tratti ancora una volta da DAMIANI C., *Ibid.*, cap. IV, ma mille altri potrebbero essere fatti.

- può essere mirato a contrastare l'avversario in maniera ostruzionistica;
- può essere mirato ad ottenere il consenso dell'allenatore o dei compagni o del pubblico, più che essere funzionale al gioco o ai principi di gioco condivisi con i compagni;
- può ascoltare un istinto da gregario o, viceversa, quello da narcisista.

Insomma, è intuitivo che gli esiti della prestazione del singolo e della squadra (e, di conseguenza, gli esiti del processo di analisi) siano strettamente legati, tra le variabili, anche alla formazione scelta dell'allenatore, dato che ciascun interprete influenzerà inevitabilmente la prestazione complessiva del reparto e della squadra, orientando le valutazioni di tutti i protagonisti dell'evento, dall'analista all'allenatore stesso (il quale stratificherà, via via, decisioni successive pur sempre riconducibili a dette dinamiche). Di più: potremmo addirittura dire che la prestazione del singolo giocatore e della squadra risente dell'influenza delle relazioni tra i compagni e con l'allenatore non solo nel ristretto momento di una situazione di gioco, ma anche nell'ambito di un'intera partita o, addirittura, di un periodo .

Mi sembra a questo punto il momento di tirare le somme, cercando di conciliare l'evidente e irrinunciabile utilità delle conoscenze e competenze legate all'analisi della partita con i limiti e le aporie che pur mi sembrano emergere approfondendo lo studio della materia, del metodo utilizzato dai suoi sviluppatori, delle idee divulgate dai suoi studiosi.

Capitolo III
Critica all'applicabilità del metodo scientifico
all'analisi della partita di calcio

1. Il carattere ipotetico ed operativo del metodo scientifico. L'inevitabile soggettività e convenzionalità sottesa all'analisi della partita.

“Lo scopo di ogni nostro lavoro è la conoscenza degli effetti e delle loro conseguenze pratiche”⁷⁵. E tuttavia, alle volte mi pare che alcuni pretendano di conferire alla conoscenza scientifica (e al metodo da essa utilizzato) ambiti di indagine (e addirittura “possibilità” di indagine) che non le competono. Mi tornano in mente, in proposito, gli insegnamenti di Francesco Gentile, filosofo del diritto che molto ha contribuito alla mia formazione, che puntava il faro sulla inconsapevolezza filosofica del carattere ipotetico ed operativo della conoscenza scientifica e sulla sua contraddittoria assolutizzazione⁷⁶.

Uno dei terreni sui quali è stata condotta la critica al metodo scientifico è certamente quello del criterio di *verificabilità*. Senza indugiare sulla disputa tra neopositivisti e neoempiristi (non è questa la sede), va inevitabilmente ricordata la critica di Popper, che riteneva espressione di *fondamentalismo ideologico* il fatto di considerare verificata una teoria. In maniera cinica e provocatoria, Popper si spingeva ad affermare che per gli scienziati ogni teoria è verificabile e verificata, dato che essi troverebbero il modo, la strada, l'artificio necessari per verificare qualunque loro teoria, senza scampo per alcuno che pretendesse di smentirli⁷⁷. Ma è sul terreno della critica della natura ideologica della scienza che intendo soffermarmi brevemente poiché, invero, la condivido: “il nome e il concetto di ideologia sono legati ad un'aspirazione ben precisa: quella di applicare il metodo scientifico allo studio dell'uomo e in particolare alla sua attività intellettuale. Aspirazione peraltro [...] che si fonde

⁷⁵ DESTUTT DE TRACY A., *Mémoire sur la faculté de penser*, in *Mémoires de l'Institut national des sciences et des arts, pour l'an IV de la République*, tome I, Parigi, 1796.

⁷⁶ GENTILE F., *Intelligenza politica e ragion di stato*, Dott. A. Giuffrè Editore, Milano, 1984, p. 155.

⁷⁷ POPPER K.R., *Congetture e confutazioni*, trad. di PANCALDI G., Il Mulino, Bologna, 1972.

con la pretesa razionalistica che la scienza costituisca la forma più alta, l'unica, di sapere umano, destinata a far tacere per sempre ogni residua filosofia”⁷⁸. Bene, banalizzando molto le riflessioni citate e calandole nel contesto della nostra indagine, a me pare che la pretesa degli analisti della partita di calcio di procedere secondo il metodo (o modello) scientifico denunci un aspetto indefettibile dell'ideologia: la sua convenzionalità, che - in quanto tale - mi sembra agli antipodi rispetto alla ricerca di esiti aventi *validità assoluta* (faccio riferimento, con questi termini, alla connotazione degli esiti del processo di analisi, come dichiarata dagli analisti, che si propongono di giungere alla conoscenza di una *verità vera o assoluta*, valida *erga omnes*, connotazione che informa l'attività e l'opera di divulgazione degli analisti migliori). Proprio dalla ricerca di una maggiore efficacia operativa, infatti, lo scienziato è condotto a restringere il campo della sua attenzione - e ciò gli è consentito dal modo convenzionale con cui formula le sue teorie⁷⁹ - lasciando tra parentesi la gran parte dei problemi di cui è pullulante l'esperienza⁸⁰. A me pare, in sostanza e come ampiamente spiegato, che l'analista della partita di calcio rischi di muoversi con questo limite⁸¹. E davvero, davvero non riesco ad abbandonare le perplessità che questo tipo di riflessione mi suscita.

Di talché, anche trascurando il fatto che oltre ai dati fattuali ve ne sono decine, se non centinaia, di altri, legati a fattori che con quelli afferenti la partita di calcio sono da un lato intimamente connessi ed influenti, dall'altro tuttavia sono totalmente estranei all'analisi formulata nella prospettiva metodologica scientifica, mi pare che l'analista non possa evitare di fare i conti

⁷⁸ GENTILE F., *Ibid.* p. 188.

⁷⁹ BRATHWAITE, *Scientific Explanation*, Cambridge, 1953.

⁸⁰ Ancora GENTILE F., *Ibid.*, p. 192.

⁸¹ In questo senso è davvero esplicito, ad esempio, SAVO M., *Ibid.*, p. 50, laddove afferma: “è chiaro che la scelta della categoria di evento dipende molto dall'impostazione tecnico tattica che ognuno di noi ha, dunque della sensibilità nei confronti delle variabili in gioco e dal nostro credo calcistico”.

con la *parzialità* della propria analisi, con l'*ipoteticità* delle premesse da cui parte, con la troppa rilevanza che anche gli obiettivi di volta in volta prefissati - e ovviamente sin troppo circoscritti dal punto di vista contestuale - hanno su tutto il processo di analisi. Pensiamo alle influenze ambientali extra calcistiche, che possono determinare in un modo piuttosto che in un altro gli stati d'animo degli interpreti del gioco in campo (si pensi all'atleta non in grado di gestire adeguatamente il suo equilibrio a seguito di una disavventura amorosa, di una preoccupazione familiare, di uno scorretto utilizzo dei social network che abbia creato scompiglio nel suo intimo, di una lite con un compagno di squadra, dell'andamento negativo delle sue ultime prestazioni, ed altro ancora). Pensiamo (come già accennato) alla contestualizzazione legata al risultato parziale, ai fini della comparabilità dei dati. Ritengo che sia davvero impresa diabolica pensare di poterle cogliere e dar loro la giusta rilevanza nell'analisi della partita. Si vuol intendere che il *match analyst* rischia di trascurare (perché operativamente impossibili da essere colti) elementi influenti (rispetto alla prestazione del singolo o del collettivo oggetto di analisi) che possono provenire anche dall'interno del campo, come ad esempio un rimprovero ricevuto dell'allenatore o, al contrario, un rinforzo proveniente dal mister. Poniamo che elementi di disturbo o di condizionamento provenienti dalle esperienze vissute fuori dal campo influenzino, fino a distorcere completamente, la prestazione di alcuni protagonisti della partita analizzata: siamo certi che i dati emersi dalla partita possano essere analizzati in modo da condurre a risultati certi? A me sembra francamente di no. In sostanza, lo scienziato (nel nostro caso, l'analista della partita di calcio) rischia di porsi in una prospettiva riduttiva, che coglie la problematicità dell'esperienza in una prospettiva particolare, perché:

- operativamente limitata e sin troppo circoscritta dal punto di vista contestuale (nel nostro caso: fatti, atti o eventi accaduti *nel corso di quella* partita analizzata, al fine di rilevare elementi ricorrenti o programmati di *quei* singoli o di *quel* collettivo, emersi tuttavia nel corso di *quelle tre-quattro-cinque* partite⁸², il tutto per predisporre contromisure da proporre alla *propria* squadra, eccetera eccetera);
- convenzionalmente assunta;
- che non estende (forse perché - almeno ad oggi - davvero non può operativamente farlo) l'atteggiamento problematico⁸³ all'esperienza analizzata *nella sua globalità*.

La struttura (ideologicamente) scientifica della *match analysis* trova d'altronde conferma anche nella seconda caratteristica dichiarata dai suoi migliori sviluppatori: l'operatività. Perché la *convenzione* non si risolva in pura *fantasia*, infatti, ne va verificata l'efficacia operativa (con tutte le possibili critiche che a questo criterio possono essere mosse, per tutto quanto abbiamo già visto), poiché il valore di una convenzione scientifica si misura sulla base della sua efficienza (o efficacia). In sostanza, la *match analysis*, nata come prospettiva particolare, convenzionalmente assunta per rappresentare, ricostruendolo, il fenomeno "partita di calcio" in funzione di obiettivi operativi prefissati, ragionando scientificamente dovrebbe subire la sorte di tutte le teorie, dovrebbe cioè rimanere valida fino a prova contraria e, in ogni caso, "sino a che risulta funzionale rispetto ai fini prefissati". Senonché, in un'ottica razionalistica, la *match analysis* dimentica la sua natura convenzionale, rischiando di vagheggiare una piena padronanza della comprensione del gioco

⁸² Addirittura, per GAGLIARDI A., *Ibid.*, l'estensione dell'analisi delle prestazioni avversarie si potrebbe estendere a sole due partite.

⁸³ GENTILE F., *Ibid.*, p. 188.

e della valutazione delle potenzialità degli interpreti⁸⁴, solo utilizzando quello che è sostanzialmente un metodo scientifico. In altri termini, la *match analysis* rivendica una sorta di indipendenza ed autosufficienza, dichiarandosi in grado di oggettivare i contenuti di un evento così complesso qual è una partita di calcio. Ma lo fa proprio in termini ideologici: la prospettiva particolare e convenzionale, per liberarsi da ogni condizionamento esterno che ne comprometterebbe la completa efficacia ed autosufficienza, si afferma come metodo generalmente valido ed in grado di giungere a valutazioni assolutamente vere. Ed in questo, purtroppo, denuncia tutta la sua insufficienza con riferimento alla sua capacità di raccontare, interpretare ed infine comprendere realmente, o oggettivamente, il fenomeno studiato, cioè la partita di calcio. Partita di calcio della quale non viene in tal modo rispettata la propria specifica caratteristica, consistente nell'intreccio fluido, sempre dinamico, continuamente mutevole di migliaia e migliaia di fattori, da quelli meramente tecnici (gesti tecnici individuali, sviluppo di situazioni individuali e collettive) a quelli relazionali e comunicativi (sempre in divenire, spesso bruscamente interrotti, modificati, distorti da variabili imponderabili, endogene o esogene) a quelli antropologici e sociologici. Tutti influenti anche sul singolo contesto analizzato e in buona parte costituenti una costellazione di atti o fatti irripetibili e non ulteriormente verificabili, perché costantemente diversi tra loro, una volta che muti la "circostanza" o il "contesto" in cui viene condotta l'analisi.

Se dunque la *match analysis* si propone l'obiettivo di individuare elementi ricorrenti, verificabili e ripetibili nei gesti tecnici del singolo giocatore o nelle strategie tattiche del singolo collettivo, non lo può fare attraverso la

⁸⁴ È quello che Francesco Gentile definisce "il rovescio della medaglia presentato dalla struttura ideologica, che potremmo definire come quello della autosufficienza ideologica"; si veda GENTILE F., *Ibid.*, p. 195.

metodologia analitica come declinata dai migliori operatori e con i processi di cui si serve: troppo limitato il campo di indagine, troppo parziale la prospettiva, difficile da accettare la pretesa di raffinare, polverizzandolo, il sistema complesso della partita, nella speranza che l'analisi e la sommatoria delle parti conduca alla comprensione dell'insieme complesso delle stesse.

Ecco che allora la comprensione del gioco e la valutazione degli interpreti non può che avvenire alla luce di un sistema molto più ampio e *complesso* di elementi di valutazione, che tenga conto anche delle possibili variabili e della gestione delle stesse. Ed ecco perché l'analista non può essere semplicemente un notaio⁸⁵. L'analista è chiamato ad un compito molto più ampio, che non è tanto quello dell'interpretazione dei dati (perché troppi, come detto, sono i non valutati o non valutabili, e troppe sono le variabili) quanto quello della comprensione del gioco.

La verità è che “raccolgere dati [...] è un'attività ben diversa da risolvere i giochi di parole incrociate - ove una totalità definita e precostituita sindacava il nostro operato ... a meno di non ipotecare ingenuamente una “realtà oggettiva”, bella e disponibile “fuori di noi”, pronta ad essere colta (e, in questo senso, raccogliere dati sarebbe un'espressione ambigua e fuorviante, in quanto non si fa menzione del precedente intervento umano, costitutivo del dato stesso) e garantita da un confronto - fra il noto di un metaforico dentro di noi e l'ignoto di un altrettanto metaforico fuori di noi - impossibile e autocontraddittorio”⁸⁶.

⁸⁵ Mi riferisco, ovviamente, alla parte meramente quantitativa della raccolta dei dati che, per i meno avveduti, già di per sé sarebbe in grado di suggerire significati o conclusioni da poter assumere come oggettivamente valide.

⁸⁶ ACCAME F., *Ibid.*, p. 16.

2. Il carisma dell'analista ed il senso del suo lavoro.

Ciò che può perseguire la *match analysis*, a mio modo di vedere, non è la verità e la realtà, ma la raccolta e la sistemazione (o rielaborazione) di dati ed informazioni tale che, perché condotta con la massima competenza, completezza e precisione possibile, permetta e supporti la comprensione e la conoscenza (del gioco, delle caratteristiche di una squadra, delle caratteristiche di un giocatore). In questo senso, mi pare che si muovano con grande accortezza ed intelligenza tutti coloro che affermano che ciò che può fare e deve fare l'analista è “rileggere” (per interpretare) i dati raccolti (secondo un sistema meramente quantitativo), conferendo loro significati (tecnici, tattici, cognitivi, psicologici) da *condividere e discutere in maniera problematica* nel contesto di una dinamica di studio (come tale, mossa dal dubbio, dal “sapere di non sapere”) che deve essere presente all'interno di tutti gli staff.

Studio, sì. Studio umile, mosso dalla consapevolezza della finitezza, del limite dell'indagine. Studio incessante, perché consapevole che la strada verso la comprensione, verso la conoscenza è lunga, a tal punto da non essere, forse, neppure pienamente praticabile per l'uomo. Insomma, la *match analysis* in tanto è forma di intelligenza utile, in quanto è strumento di studio e riflessione, che non pretende di poter oggettivare alcunché, ma che persegue il fine (prettamente strumentale) di contribuire alla progressiva comprensione del fenomeno (e del contesto) nel quale opera. Soccorre, in proposito, la considerazione di altro analista, che dimostra come forse vi sia anche un problema di individuazione del ruolo della *match analysis* nel calcio che, se “messa al suo posto”, torna ad essere disciplina credibile e utilissima:

“all’interno di questo processo (di raccolta di dati, n.d.r.), la fase che veramente preme all’analista, ovvero quella in cui la sua preparazione è fondamentale, è quella del *checking* (controllo/monitoraggio). All’interno di questa fase, il suo compito è quello di valutare [...] la performance della squadra, registrandone dei parametri prestazionali, attraverso monitoraggio di specifici KPI (*indici di performance*, n.d.r.) *stabiliti ex ante con il mister e gli altri suoi collaboratori, ognuno dei quali collegato ad un obiettivo del piano*”⁸⁷.

Ecco, quello indicato mi sembra il riconoscimento più autentico del ruolo che può avere la *match analysis*, che riconosce (non solo accettandola, ma facendone un tratto caratteristico) la parzialità, la convenzionalità, la contestualità di tutto il procedimento di analisi della partita di calcio, e riconduce alle vere e più profonde competenze calcistiche e alla capacità di lettura dei *conoscitori del gioco* il momento qualificante l’analisi, nella sua più evidente soggettività. Al punto da poter dire che - proprio perché gli esiti della ricerca rivestono carattere di enorme soggettività, se con essa si intendono tutte le competenze interpretative derivanti dalla comprensione del gioco e delle sue dinamiche - non è possibile affermare che un giorno la materia sarà gestita esclusivamente da scienziati con formazione accademica extra calcistica, come non è possibile affermare che un analista valga l’altro. Sono due affermazioni che sarebbero corrette qualora:

- i dati rilevati a seguito del processo di analisi costituissero l’intera gamma di atti, fatti e variabili relativi ad una partita di calcio;
- questo *set* di dati completo non potesse essere interpretato, perché avente significati univoci *erga omnes*.

⁸⁷ SAVO M., *Ibid.*, p. 60.

Circostanze la cui contemporanea sussistenza, come visto, non siamo riusciti a provare in maniera convincente.

3. Il “gioco”: la sua gratuità, la sua impagabile “inutilità”, la sua bellezza.

Forse la nostalgia di cui parlavo all’inizio di questa indagine riguarda un aspetto della partita di calcio rispetto al quale quelli tecnico e tattico costituiscono una sorta di sovrastruttura. Parlo della bellezza del gioco, della sua gratuità, della sua inutilità. Non parlo solo del gusto estetico che può essere soddisfatto di fronte a giocate straordinarie o a strategie intriganti, ma anche del piacere della gratuità del gioco, della sua splendida, liberante inutilità. Probabilmente anche nell’ambito di questo tipo di riflessione, obiettivamente troppo diversa rispetto alla prospettiva di indagine dell’analista della partita di calcio, si inserisce una certa difficoltà di comprensione da parte di alcuni meccanismi sui quali riposa la *match analysis*.

Provo a decodificare questa sensazione dicendo che... forse la *match analysis*, semplicemente, non si attaglia al gioco. O è il gioco che non si presta ad essere scientificamente analizzato. Insomma, la *match analysis* sta al gioco (del calcio) come i cavoli stanno alla merenda. Sono due dimensioni destinate a non incontrarsi, perché sono informate da un senso, da un significato completamente diverso:

- la *match analysis* si propone obiettivi e verifiche;
- il gioco non si propone nulla, non serve a nulla.

E quanto vado dicendo in questa sede permette di comprendere anche quali siano, nella mia concezione, i pilastri (oramai dimenticati, ma voglio sperare non ancora perduti) del gioco del calcio: la gratuità, la bellezza, il divertimento, la libertà; insomma, tutto ciò che non ha alcuno scopo, ma che è

pieno di senso⁸⁸. Vi sono molte realtà, nella nostra vita, che esistono in ragione di una finalità, la cui esistenza si giustifica per la loro attitudine a uno scopo. In un'ottica finalistica o, meglio, funzionalistica, “domina il principio economico di raggiungere il fine nel modo più perfetto possibile, con il minor impiego possibile di forza, tempo e materia”⁸⁹. Non sfugge che questo sia legittimo e necessario. Riflettendo su questo assunto, è anche vero che “il concetto di scopo pone il centro di gravità di una cosa al di fuori di essa; tale concetto la considera quale termine per un movimento che va oltre e precisamente si dirige alla meta”⁹⁰. Eppure, sia lecito anche confermare che vi sono cose per le quali il concetto di scopo non esaurisce la loro ragion d'essere. Si tratta di *quid a sé stanti*, che posseggono uno scopo nella misura in cui si può applicare ancora questo concetto in un più ampio *significato*, cui si adatta meglio il *concetto di senso*: “tali cose non hanno scopo nella stretta accezione della parola; però hanno senso”⁹¹. E questo *sensu* si palesa non perché esse producono fuori di sé un effetto ovvero contribuiscono alla costituzione o alla modificazione di qualcosa d'altro, ma poiché hanno senso di *ex se*: “nella rigorosa accezione dei vocaboli, esse sono senza scopo, ma piene di senso [...] E quando la vita si sottrae al rigoroso ordine dei fini, allora diventa gioco”⁹².

Ed eccoci al punto: nel gioco non ci si propone di raggiungere nulla, il gioco non ha alcuno scopo. Chi gioca non mira ad altro che ad esplicitare le sue forze, ad espandere la sua vita nella forma disinteressata dei movimenti, delle parole, delle azioni, e con ciò a crescere e diventare sempre più perfettamente

⁸⁸ GUARDINI R., *Lo spirito della liturgia*, Morcelliana, Brescia, 1987, 75.

⁸⁹ GUARDINI R., *Ibid.*, 75.

⁹⁰ GUARDINI R., *Ibid.*, 77.

⁹¹ HARVEY L., *A brief theology of sport*, SCM Press, Londra, 2014, traduzione italiana di Laura Ferrari e Luca Benedini, Editrice Queriniana, Brescia.

⁹² GUARDINI R., *Ibid.*, 77.

se stesso⁹³. Il gioco, quindi, non ha scopo, ma è pieno di significato profondo. Il senso non consiste altro che in questo: che la manifestazione della ludicità disinteressata - che, come la creatività artistica, è espressione di libertà - avvenga “senza impedimenti nei pensieri, nelle parole, nei movimenti, nelle azioni; che si renda padrona dell’essere suo e semplicemente esista. E giacché non mira ad alcunché di particolare, giacché si dispiega spontaneamente e senza coercizione, appunto perciò anche l’espressione riesce armonica, la forma limpida e suggestiva: il suo gesto si tramuta da sé in ritmo ed immagine, in rima, melodia, canto. Questo è gioco: espandersi disinteressato della vita che prende possesso della propria pienezza, e che è piena di senso anche nella sua mera esistenza, ed è bella quando la si lascia a sé, quando non vi vengono introdotti intenti riflessi con una precettistica male illuminata”⁹⁴. D’altronde, il gioco ha allora una valenza antropologica caratterizzante la storia dell’uomo, al pari della religione⁹⁵: è innato e presente *ab immemorabile* quale fenomeno che ha a che fare con la nostra identità più profonda. E questo vale, come detto, non solo per il calcio, ma per lo sport in generale, del quale quella ludica è una componente innata.

Se questo è vero, allora, il mio problema di comprensione degli obiettivi, delle finalità della *match analysis* è chiaro. Ed è tutto mio.

⁹³ HARVEY L., *Ibid.*

⁹⁴ GUARDINI R., *Ibid.*, 83.

⁹⁵ HARVEY L., *Ibid.*, spiega come le due componenti siano presenti *ab immemorabile* nella storia dell’umanità: quella ludico-motoria (o sportiva) e quella religiosa. Il gioco e la religione sono componenti antropologicamente innate nella storia dell’umanità. Si veda parte I per una disamina storica relativa alle origini del gioco e dello sport.

Appendice

La variabile più significativa: l'allenatore

1. Le competenze educative dell'allenatore.

L'allenatore, a qualunque livello sia chiamato ad operare e con qualunque fascia di età si rapporti, è innanzitutto un *educatore*. Ovviamente, con il termine *educatore* non faccio riferimento all'accezione più banale di "insegnante di un comportamento educato e rispettoso delle regole", quanto a quella - più ampia e complessa - che riguarda anche l'aspetto pedagogico e che ricaviamo dalla radice latina del termine. Nella sua accezione banale, invero, la valenza educativa dello sport è stata accolta come occasione di salvaguardia ("dai pericoli della strada", "dalle cattive compagnie"), di contatto ("si gioca insieme", "si impara a vivere in gruppo") o di rispetto delle buone regole di convivenza (la cosiddetta "disciplina", intesa come rispetto delle regole). In realtà, la valenza educativa dello sport può costituire un supporto significativo della crescita integrale della persona. L'allenatore, infatti, è depositario - a qualunque livello operi - di responsabilità ben più alte e significative, e per questo deve essere in primo luogo persona formata, consapevole del fatto che lo sport costituisce un evento simbolico in un'accezione molto ampia. Lo è innanzitutto nella sua realtà articolata: non esiste infatti lo sport, ma esistono *gli sport*, quali esperienze antropologiche realizzate secondo diversi profili, contesti, esperienze personali e sociali. Lo è per la diffusa difficoltà a determinare i valori umani e i riferimenti etici che vi sono implicati; lo è per l'obiettivo complessità di elaborare una concezione, anzi una *teoria dello sport quale fatto culturale*, che ne rilevi lo spessore antropologico e razionale, senza consegnarlo all'esplosione di un vitalismo incontrollato. D'altronde, spesso anche la *formazione degli allenatori* è caratterizzata da un grande equivoco: si pensa che la formazione debba essere

quella tattico tecnica, che inevitabilmente si limita ad un carattere descrittivo e classificatorio delle nozioni apprese ed all'acquisizione di un bagaglio di strumenti utili e necessari all'insegnamento degli aspetti tecnici e motori dello sport in cui si opera. In realtà, *formazione* - intesa nel senso più alto del termine - significa presa di coscienza (e poi acquisizione) non solo dei fattori tecnici, fisici e motori specifici, ma anche di quelli psicologici, sociali, ambientali, etici, antropologici; è condizione imprescindibile per un discernimento pedagogico capace di favorire, come detto, lo sviluppo integrale della persona senza lederne l'integrità psicofisica⁹⁶.

Se questo è vero, dunque, l'allenatore formato, che prende coscienza della significatività culturale ed antropologica dello sport, possiede una prima consapevolezza (che si può tradurre in una grande competenza): lo sport non può essere considerato come una realtà totalizzante, non è tutto, ma va correttamente ricondotto ed incasellato in una più ampia scala di valori, quali ad esempio il rispetto della persona e della vita, l'osservanza delle esigenze familiari, la promozione della solidarietà. In questo senso, *lo sport non è - e non può essere - un fine*; eppure, non è nemmeno un semplice mezzo: è, piuttosto, un valore dell'uomo e della cultura, un *luogo* di umanità e di civiltà, che va salvaguardato, perché - in questi tempi - può risolversi in luogo di degenerazione personale e sociale.

Ciò premesso, mi aspetto che l'allenatore conosca ed utilizzi uno stile didattico ed pedagogico adatto alla squadra che gli viene affidata, sia che si parli di Prima Squadra sia che ci si riferisca ad una squadra di Settore Giovanile. In questo senso, un concetto mi è sempre stato molto chiaro (e caro): al centro dei nostri sforzi di allenatori e dei nostri progetti sta la *persona*,

⁹⁶ GIOVANNI PAOLO II, *Discorso per il Giubileo internazionale degli sportivi*, Roma, 12.04.1984.

l'atleta che a noi (allenatori e dirigenti) viene affidato. È lui il destinatario dei nostri sforzi, della nostra attività pedagogica ed educativa, ed è lui che detta le regole. *Ergo*, l'educatore deve conoscere (ed essere in grado di parlare) la lingua dell'*educando* (spesso, invece, l'allenatore si aspetta che avvenga il contrario), e alla luce di questo faro deve formarsi. L'*educando*, precisiamolo, può essere non solo un giovane, ma anche un adulto: credo che tutti noi ci siamo imbattuti in giovanotti di 25, 30 o 35 anni complessi e difficili da gestire, proprio per le molte fragilità irrisolte, le inconsapevolezze, i sensi di inadeguatezza, le incapacità o difficoltà di relazione con i sovraordinati o con i compagni che gli stessi manifestavano e che non erano in grado di gestire (non a caso, spesso si è parlato - in questi tempi - di una lunga *post* adolescenza che caratterizza l'età giovanile e che si estende - spesso, purtroppo - fino alle soglie della maturità).

L'attenzione doverosa alle peculiari esigenze psicofisiche e lo stile, il metodo e l'obiettivo didattico non possono, quindi, che essere correlati alle caratteristiche dei soggetti da educare, cosa che sottende competenze pedagogiche ed educative in relazione all'età, alle tappe evolutive e alle caratteristiche psicomotorie degli atleti affidati. È dunque evidente che il ruolo dell'allenatore non ha nulla di banale, sia per quanto riguarda le conoscenze che richiede, sia per quanto riguarda le competenze necessarie per tradurre lo sport in un'esperienza davvero significativa⁹⁷. Tutto questo sottende una lunghissima *formazione*, accompagnata dall'esperienza concreta sul campo, che diventa davvero competenza. Una formazione che permetta non solo la profonda conoscenza delle tecniche pedagogiche ed educative necessarie per accompagnare gli atleti (di ogni età) a vivere un'esperienza significativa (di

⁹⁷ Come insegna, con estrema semplificazione, il Settore Tecnico, l'allenatore, per essere in grado di proporre una didattica adeguata, deve *sapere, saper fare, saper far fare*, infine *far sapere*.

gioco e di sport), ma che consenta di sviluppare ed allenare anche l'empatia necessaria per tessere relazioni "buone" (alla base di un'esperienza sportiva significativa), per sviluppare la giusta sensibilità nel percepire e "guidare" le variabili psicologiche del gruppo, per calibrare un efficace capacità didattica.

2. La persona al centro.

Padova, la città in cui risiedo, è un'isola felice, in cui la tradizione calcistica ha radici profonde. Il Padova e il Cittadella, attualmente, sono società sane e additate dagli addetti ai lavori come modelli di gestione virtuosa. Sicuramente, contribuiscono a continuare una tradizione ed una cultura calcistiche di buon livello. In entrambe le piazze, un dato balza subito all'occhio: tutti gli allenatori delle squadre maggiori (faccio riferimento alle due prime squadre e alle otto formazioni del settore agonistico delle giovanili) sono ex giocatori professionisti⁹⁸. Anche i responsabili dei due settori giovanili sono ex giocatori professionisti⁹⁹. La scelta degli allenatori, a Padova, è stata volutamente ed esplicitamente connotata dal reclutamento di ex giocatori: “Ma non perché io sono un ex calciatore e non perché non mi fidi di uno che non ha giocato, ma perché credo che possa dare quel *qualcosa in più nello spogliatoio e nella visione globale della partita e in certe situazioni*, avendo vissuto la stessa situazione in altri in altri anni, quando giocava”¹⁰⁰. Il ragionamento è chiaro. Ma non mi pare completamente convincente.

Si tratta, ritengo, di mettersi d'accordo su quali siano le conoscenze, le competenze e le abilità importanti per un allenatore. A Padova e a Cittadella, questo è chiaro, il *focus* è puntato sull'attitudine di *chi ha giocato* alla gestione delle dinamiche del gruppo e alla lettura della partita; da quanto detto in precedenza, è chiaro che io considero prioritarie altre competenze, nel bagaglio di formazione dell'allenatore. Mi spiego. Ritengo che uno dei

⁹⁸ L'unica eccezione è costituita da Stefano Romanin, già allenatore della squadra Primavera del Calcio Padova ed ora alla guida dell'Under 17 Serie A e B del Cittadella.

⁹⁹ Si tratta di Fulvio Simonini a Padova e Cristian La Grotteria a Cittadella.

¹⁰⁰ Il frammento è estrapolato testualmente da un'intervista rilasciata da Fulvio Simonini; si veda <https://www.youtube.com/watch?v=d5RUBVvIvdc>

problemi del calcio italiano di questi tempi - e parlo del calcio italiano perché non conosco così a fondo i modelli educativi e pedagogici utilizzati in altri contesti internazionali - risiede nel fatto che lo sforzo compiuto per superare il primissimo errore a suo tempo compiuto (cioè quello di perseguire il risultato anche a livello giovanile, invece che formare gli atleti) sta rischiando di condurre ad un nuovo grande equivoco. Un equivoco che rischia di essere anche la nuova frontiera delle *mancate comprensioni*, che non permettono al calcio giovanile di sfornare e generare nuovi campioni. Prendo spunto da un intervento effettuato da un Responsabile di Settore Giovanile in questo corso, che, in apertura della sua relazione, dichiara i seguenti obiettivi:

- obiettivo principale: formare calciatori per la prima squadra;

- obiettivi secondari: formare giocatori che, se non funzionali alla prima squadra, possono essere utili al club per il raggiungimento di altri obiettivi (immagino si riferisca alla generazione di plusvalenze conseguenti alla compravendita dei diritti sulle prestazioni dei giovani); portare più giocatori possibili dalla pre-agonistica alla Primavera.

E tuttavia, una piccola imprecisione terminologica rischia di generare un grande errore. Il Responsabile menzionato afferma che il *focus* è puntato sul *calciatore da traghettare in prima squadra* o, in subordine, alla formazione di *calciatori utili al club per il raggiungimento di altri obiettivi*. Ebbene, questa è un'affermazione condivisibile solamente nei limiti in cui sottenda che al centro non c'è (come invece parrebbe di capire) il club, la società, ma la persona, l'atleta che ci è affidato; circostanza che sottende, prima di ogni altro, *il primato* dell'aspetto pedagogico ed educativo, che *non può non* accompagnare la formazione tecnica, tattica, condizionale e agonistica legata al gioco. Pena il fallimento di tutti i buoni propositi. Già, perché il rischio è quello di

dimenticare quanto detto, cioè che al centro dell'attività del Settore Giovanile c'è il ragazzo che si è affidato a tecnici e dirigenti e che ha il diritto di effettuare un percorso formativo *integrale*, che si snoda indistintamente nell'ambito di tutte le agenzie educative che incrociano la sua vita, non esente la società di calcio professionistica. È un percorso che, proprio perché nasce *nel e con il gioco*, deve mantenere costantemente la capacità di generare quelle emozioni feconde (dai, è chiaro: stiamo parlando di divertimento, di gioia, di gusto saporito di libertà) che conducono al *sale del gioco*, fatto di creatività, di estemporaneità, di fantasia¹⁰¹. È un percorso di conoscenza e comprensione di sé¹⁰², e di educazione alla comunità; ma è anche un percorso di educazione alla gestione di tutte le (nuove) problematiche legate ad una società fluida¹⁰³, in costante e continua mutazione, che dichiara apertamente che o si è vincenti oppure si è falliti; che riversa un individualismo esasperato su giovani psiche, per nulla preparate a gestire l'ansia da prestazione e la rielaborazione dell'errore e della sconfitta.

La sfida è complessa e, come detto, e richiama l'educatore ad una formazione continua ed instancabile, necessaria a comprendere tutte le potenzialità dello sport, ma anche i pericoli sottesi ad una formazione (dell'allenatore) approssimativa, se non insufficiente. Perché la verità è che lo sport pone in evidenza la tensione tra la forza e la fragilità, entrambe esperienze che appartengono necessariamente all'esistenza umana. Lo sport è un regno entro il quale l'essere umano può far emergere con autenticità i propri talenti, la propria creatività, ma allo stesso tempo vivere l'esperienza del

¹⁰¹ Attendo di leggere, sul tema che sto sfiorando, il nuovo libro di D'ARRIGO F., *Il primato del gioco - La comunicazione didattica del calcio*, per confrontare le mie idee con quelle del mister.

¹⁰² In greco antico, γνῶθι σαυτόν, "conosci te stesso", esortazione cara a Socrate in PLATONE, *Apologia di Socrate*, trad. di M.M. Sassi, RCS Rizzoli Libri, Milano, 1993, 38 a.

¹⁰³ Interessante la disamina sociologica svolta sul tema da PAPA FRANCESCO e LEONCINI T. in *Dio è giovane*, Piemme, Roma, 2018.

limite e della finitezza, così come sperimentare che il successo non è assicurato. E saper gestire tutto questo (con i giovani o con gli *adulti*, spesso *giovani di ieri*, a loro volta alle prese con fragilità profonde) non è cosa scontata né semplice¹⁰⁴. È infatti sotto gli occhi di tutti come l'intensa qualità delle esperienze vissute nello sport sia la base del suo fascino; e come, tuttavia, proprio per questo, lo sport sia anche esposto a deviare su politiche e pratiche che non sono al servizio della persona. Pensiamo all'aspetto della *corporeità*: se da un lato lo sport può essere un'esperienza preziosa per viverla in maniera positiva, esso può diventare anche contesto nel quale il corpo umano viene ridotto ad oggetto o vissuto solo materialmente, con gravissime problematiche che si riflettono sulla capacità di vivere la propria intimità ed affettività¹⁰⁵. “Ho realizzato, paradossalmente, come avessi rimosso e cancellato che io fossi il mio corpo. Conoscevo il mio corpo il più a fondo possibile, ma l'ho usato e lo pensavo come una macchina, una cosa che dovevo ben oliare, ben alimentare, ben mantenere, per fare uno specifico lavoro”¹⁰⁶.

E dunque, va fatta molta attenzione a tutto lo scenario antropologico ed educativo sotteso ad una frase a prima vista molto semplice (bisogna *formare giocatori per la prima squadra o comunque utili al club per il raggiungimento di altri obiettivi*): ho potuto constatare di persona le aberrazioni che può provocare la proclamazione di questo obiettivo sull'equilibrio, sull'autostima e sulla crescita armoniosa della personalità dei giovani. Giovani spesso circondati da agenzie educative di riferimento (genitori, allenatori, dirigenti, scuola, comunità parrocchiali, e via dicendo) che, invece che aiutarli nella rielaborazione delle loro fragilità e dei reali obiettivi della loro formazione sportiva, spingono - per

¹⁰⁴ COMMISSIONE ECCLESIALE PER LA PASTORALE DELLO SPORT, *Sport e vita cristiana*, Roma, 1995, 3.10.

¹⁰⁵ DICASTERO PER I LAICI, LA FAMIGLIA E LA VITA, *Dare il meglio di sé. Sulla prospettiva cristiana dello sport e della persona umana*, 2018, 3.

¹⁰⁶ MEGGYSEY D., *Out of their League*, Berkeley, CA, 1970, 231.

ignoranza - in direzione di un esasperato arrivismo, verso obiettivi non alla portata dei ragazzi e, spesse volte, neppure desiderati dagli stessi atleti. Con la conseguenza che, laddove qualcuno di questi ragazzi capisca di non riuscire ad eccellere, ad emergere a livello assoluto, decide di arrendersi, finendo per rinunciare a coltivare tutte le sue potenzialità personali (di uomo potenzialmente significativo) oltre che di atleta. E decide di optare, dietro a scuse più o meno banali, più o meno nobili, per l'abbandono. Eppure, l'educatore formato sa riconoscere che dietro al *drop out* si cela spesso un fallimento educativo.

È quindi evidente che il semplice decalogo (che snocciola tutti i comportamenti da tenere per essere *giocatori rispettosi delle regole*) nulla ha a che vedere con l'aspetto pedagogico ed educativo di cui stiamo parlando. E continua a tacere quanto agli *strumenti educativi* necessari per l'armoniosa formazione della *persona*, che *solo poi - e di conseguenza* - potrà forse diventare anche un buon *giocatore* di calcio. Tuttavia, il grande equivoco mi pare che in questi tempi risieda proprio in ciò: la formazione del calciatore è focalizzata sugli aspetti tecnici, condizionali, agonistici, cognitivi (in riferimento alle dinamiche del gioco), ma non sono richieste la stessa attenzione e le stesse competenze (salve, ovviamente, alcune realtà "virtuose") ad aspetti educativi e formativi che aiutino i ragazzi ad affrontare l'esperienza sportiva, anche ai massimi livelli, con radici profonde ed in modo significativo ed equilibrato. Se poi questo avviene nel Settore Giovanile, il risultato è quello di considerare e trattare i giovani giocatori come dei *piccoli professionisti*, quando professionisti, è ovvio, non sono affatto. Come diceva una nota pubblicità, non si può pensare di curare un bambino con gli stessi farmaci utilizzati per gli adulti, solo in dosi minori, ma bisogna utilizzare i farmaci pensati per i bambini.

Se dunque il nostro calcio intende ritrovare atleti di livello assoluto, non può prescindere dallo sforzo, inderogabile, di approfondire un impegno pedagogico ed educativo che accompagni giovani e adulti in un percorso di formazione *nello sport e grazie allo sport*, che li conduca a diventare prima di tutto *persone significative*.

3. Quale pedagogia? Pedagogia attiva e pedagogia direttiva.

Spesso resto incantato, nel guardare una partita allo stadio o alla televisione, dal divertente (o straziante, dipende spesso dal mio umore...) spettacolo di allenatori che stanno letteralmente giocando la partita al fianco dei loro giocatori. Alcuni di loro abbozzano ad una sgroppata lungo il fallo laterale, quasi ad accompagnare l'azione dei loro giocatori (inseguiti invano dal quarto uomo); altri si producono in prodigiosi stacchi da terra (quasi a voler riprodurre un duello aereo lì davanti alla panchina) o lanciano oggetti o ancora (come di recente accaduto) si procurano fratture alla mano (mi pare sia stato Di Francesco), a seguito di pugni tirati alla panchina; altri ancora si sbracciano come quegli addetti alle piste aeroportuali, armati di cuffie e di bandierine segnaletiche; altri ancora sembrano stati morsi da animali mortiferi, che hanno inferto loro ferite lancinanti, e via dicendo. Li guardo e, nel tentativo di empatizzare con loro, cerco di capire il dramma che in quel momento stanno vivendo. Perché, è evidente, si tratta di persone che in quel momento non possono dirsi in equilibrio, né piacevolmente coinvolte in quello che stanno facendo. Sono scene che mi sono gustato in occasione di partite giocate da prime squadre ma anche, molte altre volte, nel corso di partite di Settore Giovanile. A chi rimproverasse loro una mancanza di equilibrio, farebbero spallucce, dicendo che loro sono così, che vivono intensamente la partita, che amano visceralmente i colori per cui lavorano ed i loro giocatori e, per questo, sentono particolarmente la partita. Insomma, in quei momenti di *trans* agonistica, sono un po' allenatori, un po' giocatori, un po' tifosi. Freud, forse, direbbe di loro: "All'interno di una massa e per influsso di questa, il singolo subisce una profonda modificazione della propria attività psichica. La sua affettività viene straordinariamente esaltata, la sua capacità intellettuale si

riduce considerevolmente, ed entrambi i processi vengono manifestamente a eguagliarlo agli altri individui della massa”¹⁰⁷. Quegli allenatori tarantolati sono il faro dei loro giocatori; sono il loro riferimento psicologico ed emotivo, sono gli osservatori scrupolosi, lucidi e presenti a loro stessi in grado di correggere ed orientare, in determinate situazioni della partita, i propri ragazzi. Forse...

Mi sono spesso domandato, avendo un temperamento ed un carattere completamente diversi - che mi hanno creato alcuni problemi nella mia attività quasi trentennale di allenatore - cosa provino quando si trovano in quegli stati di evidente alterazione e come mai io non sia mai riuscito, neanche recitando una parte, ad urlare come un barbaro in panchina, ad imprecare, a gridare ordini ai miei giocatori. Abbozzo una risposta: non sarei in grado di gestire, in quello stato, tutte le attenzioni e le competenze necessarie per accompagnare i miei ragazzi nella loro esperienza sportiva e, nello specifico, nel corso della partita. Sono stato spesso additato, quindi, come uno di quegli allenatori che non è in grado di trasmettere aggressività ai propri giocatori. Questo perché, nel corso della partita, ho sempre preferito la pedagogia attiva a quella direttiva, perché non sono mai stato un allenatore con il telecomando, ma ho sempre cercato di insegnare nel corso della settimana, per poi lasciare che i ragazzi giocassero la loro partita. Una partita che non era e non è mai stata la mia partita. Né avrebbe potuto esserlo in alcun modo. Ed allora, se i ragazzi sono addestrati per tutta la settimana a risolvere i problemi che il gioco propone loro, che senso avrebbe, durante la partita, cambiare completamente strategia pedagogica e dettare loro la giocata (ed imporre loro, trasferendolo, il mio stato emozionale) in ogni istante della partita? La mia testimonianza sarebbe stata contraddittoria rispetto a quanto predicato, a quanto insegnato, al senso della mia metodologia. I ragazzi devono sapere che l'allenatore è

¹⁰⁷ FREUD S., *Psicologia delle masse ed analisi dell'io*, 1921, trad. Panaitescu E.A., Bollati Boringhieri Editore, Torino, 38.

sempre lì, pronto a dare loro una mano a risolvere ogni problema (e non ad urlare, stravolto e travolto dagli eventi); ma l'allenatore non gioca la partita. L'allenatore non è neanche colui che dirige il gioco come un *deus ex machina*, in allenamento come nel corso della gara: l'allenatore è un istruttore che spiega, osserva, corregge e rispiega, e ciò vale a tutte le età. E l'istruzione ha ad oggetto la capacità di percepire, analizzare, rielaborare i problemi che il gioco propone, per poi compiere delle scelte ed eseguirle nella maniera più efficace possibile. All'esito di questo processo cognitivo, il giocatore avrà compiuto un'esperienza che resterà nel suo bagaglio di conoscenze e che potrà condividere, soprattutto in caso di errore o di esito sfavorevole, con i compagni o con l'allenatore stesso, per proseguire nel suo cammino di comprensione del gioco. Un uomo stravolto a bordo campo e quasi afono, mi pare di poter dire, non potrebbe apparire ai suoi ragazzi il riferimento di cui ho sin qui parlato.

Ma è solo una mia idea...

4. *Le competenze didattiche.*

Le conoscenze e le competenze dell'allenatore non avrebbero alcun senso se, tra di esse, non vi fosse anche lo strumento utile alla loro trasmissione ai ragazzi. Questo passaggio è spesso sottovalutato: è molto diffuso infatti, nell'immaginario comune, l'assioma per il quale se una persona sa fare una cosa ovvero la conosce, per ciò stesso è in grado anche di spiegarla e di insegnarla¹⁰⁸. Condivido l'idea che questo non sia per nulla scontato, perché se può anche essere dato che il primo passaggio (quello della spiegazione o trasmissione di una conoscenza) possa avvenire con maggiore o minore facilità (cosa, peraltro, a sua volta per nulla scontata), tutt'altro scenario si dispiega nel momento in cui si passa all'addestramento (è il passaggio dal conoscere al saper far fare, che implica il percorso verso l'acquisizione di una competenza) ed a quello, in definitiva, dell'acquisizione della conoscenza e della competenza da parte dell'*educando* (far sapere). Una buona capacità di eloquio ed una sufficiente chiarezza espositiva non esauriscono, infatti, il compito dell'istruttore, che è chiamato - non v'è chi non lo veda - a possedere anche le conoscenze e le competenze necessarie per passare alla fase operativa dell'addestramento: l'obiettivo è fare in modo che le sue conoscenze siano realmente *fatte proprie* dai ragazzi, divenendo bagaglio prima culturale e poi tecnico. Con un'attenzione, mi sento di dire alla luce delle recenti esperienze

¹⁰⁸ ACCAME F., *Le competenze analitiche e la capacità didattica dell'allenatore*, in <http://www.alleniamo.com/download.com/tattica/accame/Le%20competenze%20analitiche%20%20la%20capacit%C3%A0%20didattica%20dell%E2%80%99allenatore>: “Fatto è che nel mondo del calcio regna da tempo una sorta di strana idea in base alla quale chi sa far qualcosa, per il fatto stesso di saperla fare, sa anche spiegarla, trasmetterla ad altri. Il che, palesemente, è assurdo. L'esecuzione di un gesto tecnico è una cosa, la sua spiegazione è tutt'altra cosa. Tuttavia, si badi, questa idea è alla base del sapere organizzato per i corsi di formazione degli allenatori e, ancor più esplicitamente, alla base dei criteri in virtù dei quali società di calcio dal rilevante profilo economico scelgono l'allenatore per le loro squadre – giovanili incluse”.

vissute¹⁰⁹: in una società complessa, caratterizzata dalla fluidità e rapidità dei cambiamenti culturali, scientifici, tecnologici, è necessario che ai ragazzi siano fornite non solo conoscenze teoriche e abilità tecniche, ma anche atteggiamenti di disponibilità verso le novità, verso un apprendimento continuo, verso l'assunzione di iniziative autonome, fino a giungere alla prova spesso più difficile, costituita dall'assunzione di responsabilità. In questo senso, è evidente la connessione fra la tipologia di pedagogia prescelta e lo stile della didattica: una pedagogia direttiva (che corrisponde ad una didattica basata sulla semplice ed acritica abilità mnemonica o sulla esecuzione di ordini) non favorisce certamente una *proattività*, una capacità di critica e di flessibilità necessaria ad educare ragazzi che siano aperti ad elementi di novità, capaci di imparare in modo attivo e responsabile, di fare ricerca con una propria autonomia intellettuale, di fare ipotesi, di collaborare, di affrontare e risolvere problemi, sia individualmente che collettivamente.

Certo, questo percorso di formazione sottende (e non intende abbandonare) la necessaria asimmetria della relazione educativa, che deve presupporre sempre la presenza della guida didattica a fianco di giovani discepoli in viaggio, ma ritengo che sia responsabilità "formativa" quella di trasmettere ai propri atleti (adulti o giovani che siano) una ben precisa *formamentis* (che diventa abilità anche operativa e decisionale) nell'approccio alle problematiche che via via il gioco (esattamente come la vita) sottopone loro. È questo il senso del percorso che, come dicevo, conduce infine alla capacità, da parte dei ragazzi, di assumersi responsabilità. Capacità (o, forse meglio, *disponibilità*) che, com'è intuitivo, può dare un senso significativo e qualificante a sfide ben più difficili ed importanti che la persona (*la persona al centro*) inevitabilmente si troverà ad affrontare nel suo percorso di vita.

¹⁰⁹ Nella scorsa stagione, ho allenato la squadra Under 17 serie A e B del Cittadella.

5. La cultura del gioco e della sua gratuità.

L'allenatore formato è dunque consapevole del fatto che la dimensione ludica dello sport è fattore emozionale ed educativo di grande importanza, e finisce per costituire istanza critica per una corretta interpretazione e frequentazione del fenomeno sportivo. Lo sport, infatti, è storicamente, strutturalmente e geneticamente connesso alla dinamica del gioco. Se ne differenzia, sia pure non adeguatamente, per una maggiore dipendenza dall'organizzazione sociale, presente anche nell'antichità, dove però i giochi organizzati mantenevano una più forte analogia con il gioco spontaneo di singoli e gruppi. Se ne differenzia, inoltre, per una determinazione più vincolante delle forme e per una più accentuata dimensione della spettacolarità. Ma l'anima dello sport resta comunque e sempre il *gioco*¹¹⁰.

Un aspetto rilevante, che distingue il gioco dallo sport professionistico e che pone a quest'ultimo interrogativi ineludibili, è senz'altro la sua *gratuità*. Il gioco, almeno nella sua accezione ideale e nella sua struttura psicosociale originaria, non ha carattere produttivo, non serve a nulla, ma è bello e gradito per sé stesso. Per questo esso appare come un anticipo della realtà escatologica, dove l'agire umano non è stretto dalla necessità, ma è espressione della dimensione della festa. Il gioco e il divertimento liberano dalla costrizione del tempo e del bisogno¹¹¹. Nel gioco non ci si aspetta un riscontro o un tornaconto dall'esterno: si è paghi della soddisfazione di essersi espressi al meglio, di aver raggiunto un traguardo ambito, anche di aver riportato una vittoria. Se perde la propria originaria funzione e si lascia condizionare da altri

¹¹⁰ DICASTERO PER I LAICI, LA FAMIGLIA E LA VITA, *Ibid.*, 2.

¹¹¹ DICASTERO PER I LAICI, LA FAMIGLIA E LA VITA, *Ibid.*, 7. Si veda, sul tema, ancora D'ARRIGO, *Il senso del gioco*, cit.

interessi, anche il gioco assume il carattere di dura competizione e tende inesorabilmente a strutturarsi in forme soggiogate dalla cultura della prestazione, che strumentalizza il risultato ed è esterna (ed estranea) alla gratuità¹¹². Così accade diffusamente, di fatto, nella pratica sportiva agonistica. In realtà, l'aspetto liberante della gratuità è intimamente connesso a quello del divertimento, fattore antropologico ineludibile a tutti i livelli. Basta mettersi a bordo campo in occasione di un qualunque allenamento di una squadra professionistica, anche di livello assoluto, e osservare la reazione dei calciatori (soprattutto di quelli più vecchi) nel momento in cui l'allenatore (Dio gliene scampi!) comunichi estemporaneamente che non verrà fatta la partitella finale... apriti cielo! Ma questo è solamente l'aspetto più banale del discorso: l'istanza di gratuità liberante, e dunque di divertimento, è primordiale ed è intimamente connessa alla natura dell'uomo. Come primordiale e certamente risalente allo stato di natura è non soltanto lo slancio spirituale e religioso, ma anche quello al gioco, inteso come il *luogo* del divertimento¹¹³.

Allora, a me pare che un aspetto fondamentale, tra le competenze educative dell'allenatore, debba essere l'attenzione a che i giovani assaporino prima di tutto il *piacere del gioco*. Anche questa competenza educativa, questa attenzione, viene molto prima, dal punto di vista "gerarchico", rispetto a tutta la didattica immaginabile relativa alla tecnica del gioco e alla strategia¹¹⁴. Pensate alla potenzialità educativa che ha, per un giovane, andare al campo per il gusto di giocare, e non per allenarsi a diventare un campione (come

¹¹² Si rimanda a tutto quanto già detto al cap. 3, par. 3, di questo lavoro.

¹¹³ DICASTERO PER I LAICI, LA FAMIGLIA E LA VITA, *Ibid.*, 5.

¹¹⁴ Interessante è quanto raccontato da GLERAN E., *Il calcio è l'isola che non c'è*, Mazzanti Libri, Venezia, 2014, 52, con riferimento anche a quella che definisce "l'idea" di Crujff: "Quando, nel 1987, vedevo all'Ajax giocatori della prima squadra allenarsi al mattino e poi, al pomeriggio, alcuni di loro nuovamente in campo con le squadre del settore giovanile, mi chiedevo il perché. Un perché che avrei capito un po' di tempo dopo, entrando da allenatore "in quell'idea", comprendendo che tutto era mosso dalla passione che animava tutti e che univa tutti in un unico obiettivo: divertimento e crescita per realizzare il sogno".

purtroppo, in certi contesti professionistici - con evidente cortocircuito educativo - viene creduto, trasmesso e promesso). E immaginate anche quali potenzialità tecniche ed agonistiche avrebbe un giocatore cresciuto con il gusto e il piacere di giocare, diventato adulto con la conservazione di questo stile: saremmo di fronte ad un campione che si diverte e che inevitabilmente fa divertire, che trasmette passione e gioia per il gioco; e che, utilizzando un linguaggio tanto caro al mondo professionistico, contribuirebbe alla vendita di un prodotto ancora più spettacolare e richiesto. E non si tema, così facendo, di cadere in un grosso equivoco: “professionista o dilettante, è bene che il gioco del calcio non perda mai il connotato del piacere né affermare ciò significa escludere di fare le cose in modo serio”¹¹⁵.

¹¹⁵ SENO M. – BOURREL C., *Allenare i dilettanti*, Juvenilia Editrice, Bergamo, 1989.

6. “Solo l’ardente pazienza porterà al raggiungimento di una splendida felicità”¹¹⁶. La coerenza della scelta effettuata.

Come tutti gli educatori, anche l’allenatore dovrà avere la pazienza e la lungimiranza del seminatore. Di più: quasi sempre, l’allenatore semina ciò che altri raccoglieranno. In questa prospettiva, è intuitiva l’importanza della dirigenza, sia nella scelta dell’allenatore che nella coerente e paziente conferma della scelta effettuata. Pensando soprattutto al Settore Giovanile (ma non solo), i dirigenti dell’Area Sportiva (Direttore Sportivo, Responsabile dell’Area Tecnica, Direttore Generale, Responsabile del Settore Giovanile) sono i principali complici educativi dell’allenatore. In questo senso, in una con l’allenatore, il Dirigente è la figura di adulto significativo che si fa strumento perché il percorso educativo dei ragazzi giunga a compimento. E questo mi pare vero sia che si discuta di giovani di Settore Giovanile, sia che ci si riferisca a giovani (più o meno maturi) di Prima Squadra. Spesso, invece, i Dirigenti, piuttosto che ispirare con la loro testimonianza i ragazzi o accompagnarli e vegliare su di loro, “diventando figure quasi invisibili”, li tirano “per i capelli, indicando la strada alla ricerca di risultati e obiettivi che in quel momento per loro non hanno alcun significato. Siamo noi adulti ad avere fretta, ci mettiamo davanti al gruppo e facciamo il passo”¹¹⁷. In realtà, il buon educatore sa che non deve avere fretta: “è quello il percorso”¹¹⁸. Un percorso che può e deve essere piacevole, pur nell’ambito di regole ben precise (indispensabili per la corretta esplicazione della libertà di tutti) e di momenti in cui l’errore sarà un inevitabile e fecondo compagno di viaggio. Durante questo percorso, la missione dell’allenatore avrà una complessità non solo tecnica, ma

¹¹⁶ MEDEIROS M., *Lentamente muore*, in Zero Hora, Porto Alegre, 2000, titolo originale: *A morte devagar*.

¹¹⁷ GLERIAN E., *Ibid.*, 53.

¹¹⁸ Ancora GLERIAN E., *Ibid.*, 53.

anche eminentemente umana. La presenza dell'allenatore è la presenza del riferimento paziente, in grado di istruire, attendere e vegliare. Capace di leggere con empatia nella mente e nel cuore dei suoi ragazzi, per capirne i talenti ed i limiti, le sicurezze e le fragilità, perché sono tutti tratti del volto dei suoi giocatori. Tutti. E in quanto tali, sono il senso fecondo del "lavoro" dell'allenatore. Ecco perché mi pare evidente che l'allenatore che pretenda che la sua missione sia possibile soltanto allenando "giocatori bravi", sia un allenatore che ha abdicato al suo ruolo di formatore¹¹⁹. Il tutto senza dimenticare che, per la squadra di calcio, si potrebbero fare considerazioni non troppo differenti rispetto a quelle svolte (nell'ambito di tutt'altra riflessione) con riferimento alle dinamiche della Chiesa e dell'esercito: "Nella Chiesa come nell'esercito, per differenti che siano sotto altri aspetti queste due istituzioni, vige la medesima illusione, in base alla quale esiste un capo supremo - nella Chiesa cattolica il Cristo, nell'esercito il comandante in capo - che ama di amore uguale tutti i singoli componenti della massa. Tutto risulta subordinato a tale illusione; se venisse lasciata cadere, Chiesa ed esercito non tarderebbero a disgregarsi"¹²⁰.

¹¹⁹ SENO M. – BOURREL C., *Ibid.*: "Per debolezza, certi allenatori costituiscono un gruppo di 13, se non addirittura di 11 titolari: secondo questi "mister", essi rappresentano il meglio a loro disposizione e per cercare di vincere bisogna metterli in squadra per forza [...] L'atleta deve sapere che soltanto impegnandosi, per mettersi in concorrenza con i suoi compagni, potrà farsi notare dall'allenatore e deve essere convinto che a giocare saranno solo quelli che si dimostreranno più utili alla squadra, non obbligatoriamente i più forti in senso potenziale".

¹²⁰ FREUD S., *Ibid.*, 71.

7. La squadra, l'azienda, l'aporia dell'individualismo.

Cominciavo il mio percorso di allenatore e, contemporaneamente, mi dedicavo, all'università, all'approfondimento della filosofia del diritto. In particolare, ricordo come lo studio dell'aporia dell'individualismo mi accompagnasse proprio nei primissimi passi compiuti in veste di educatore (era il 1990) nel campetto della mia parrocchia. Durante le mie giornate di studio, godevo degli insegnamenti di John Locke che, sapendo bene che l'individuo vuole distendere il suo dominio sul mondo non tanto per avere qualcosa, quanto per essere pienamente se stesso, definiva “la vita, la libertà, gli averi [...] col termine generale di proprietà”; ove il concetto di proprietà non si riduceva staticamente all'avere, ma coinvolgeva l'intera personalità dell'individuo, che vive ed è libero in quanto con il lavoro si appropria del mondo, in quanto è potente¹²¹. Approfondivo, come aveva fatto lo stesso Locke, la compagnia di Thomas Hobbes, il quale - con interessante scioltezza - affermava che per “l'atomo umano” tutto è potere: potere le ricchezze, potere la reputazione, potere il successo, potere la prudenza, potere la nobiltà, potere l'eloquenza, potere la bellezza, potere le scienze¹²². Quanto individualismo, nella formazione e nella riflessione di questi due signori inglesi... Il dominio del mondo, in quanto concreta manifestazione della libertà dell'individuo, non si risolveva semplicemente nel possesso di questa o di quella cosa, ma implicava l'accettazione del fatto da parte degli altri. L'insegnamento era, dunque, che per il dominio del mondo fosse necessario anche il riconoscimento da parte degli altri, “la relazione della signoria e della

¹²¹ LOCKE J., *The second treatise of government*, IX, Awnsham Churchill, Londra, 1689 (1690), p. 123.

¹²² HOBBS T., *Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiastical and Civil*, 1651, X, traduzione italiana di R. Santi, testo inglese e latino, Bompiani, Milano, 2001.

servitù”¹²³. Ricordo come, nel mescolarsi di esperienze completamente diverse (da un lato lo studio sin troppo grezzo ed immaturo della filosofia, dall’altro l’esperienza dell’essere educatore che, in quanto tale, richiedeva di “decentrare” il *focus* di quella esperienza, ponendo al centro di essa non l’ “io” ma “loro”, quei bambini che mi erano stati affidati), si annidasse il germe di un equivoco: l’incapacità di distinguere tra autorità (o autoritarismo) ed autorevolezza. Avrei risolto e districato quell’equivoco solo qualche tempo dopo.

Ebbene, mi pare che spesse volte noi allenatori gestiamo la nostra quotidianità ed il nostro lavoro come se fossimo discepoli di Hobbes, Locke o Hegel, figli di un individualismo che ci porta a sentirci *uomini soli al comando* dei nostri ragazzi, spesso anche *contro* quegli stessi genitori che ce li affidano (nel caso di esperienze svolte nel Settore Giovanile) o *contro* quella stessa Proprietà (se l’esperienza è fatta in Prima Squadra) che quegli atleti ci ha affidato come il bene più prezioso (in realtà, come l’unico vero *asset* aziendale, salve le sparute ipotesi in cui vi sia uno stadio di proprietà). La *mia* squadra, i *miei* ragazzi: quante volte abbiamo pronunciato questa frase, noi allenatori... Alle volte l’abbiamo fatto in buona fede ed in senso *affettivo*, quasi a voler trasmettere più un sentimento di empatia e condivisione che di possesso. Ma è certo che, in molte altre occasioni, l’abbiamo detto in modo da far comprendere a chi intendesse intromettersi in un affare che è - ed è sempre stato - solo *nostro*, che avrebbe dovuto cambiare aria: dentro lo spogliatoio non entra nessuno, se non con il mio permesso; la formazione la faccio io e anche un semplice consiglio lo considero un modo delicato per ingerire nelle mie scelte. Sul punto chiarisco subito un concetto, per me fondamentale: l’allenatore di

¹²³ HEGEL G.W.F., *Enciclopedia delle scienze filosofiche in compendio (Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse)*, 1817, par. 433.

Prima Squadra è un uomo dell'azienda, che ha la responsabilità della gestione dell'*asset* principale della stessa (il diritto alle prestazioni dei giocatori); si tratta di un *asset* che ha un ben determinato valore iscritto a bilancio e che costituisce una ricchezza che non è di sua proprietà, ma che è di proprietà di chi quell'azienda conduce (Amministratore Delegato, Direttore Generale, Direttore Sportivo) o possiede e detiene (la Proprietà). Dunque, tralasciando tutto quanto già detto in relazione al suo ruolo educativo e pedagogico, l'allenatore deve aver chiaro che gli viene affidato un *patrimonio*, rispetto al quale un primo dato è immediato: lo *deve gestire non come cosa sua, ma come cosa d'altri*, con tutte le responsabilità e gli oneri di previsione e di rendiconto che ne discendono; e, ovviamente, con la cura, le attenzioni ed il rispetto dovuti. Ecco perché ritengo che davvero non abbia più senso - in un'epoca in cui gli investimenti nel gioco del calcio (economici e finanziari, nonché in ricerca e sviluppo), effettuati dalle aziende più svariate, sono davvero imponenti - che possano ancora esistere allenatori che pretendano di lavorare *in piena autonomia* - se non addirittura in distonia - rispetto alla Proprietà e alla Dirigenza. Un allenatore che non abbia sufficiente lungimiranza e professionalità per *parametrare e successivamente verificare* le scelte che è chiamato ad effettuare rispetto agli obiettivi - e quindi alle indicazioni - che la Dirigenza suggerisce oggi non può più allenare. Quella perfetta autarchia concessa alcuni anni or sono all'allenatore è una caratteristica del ruolo che trovo ormai arcaica e fuori luogo. Ad esempio, nessuno mi toglierà dalla testa che l'unico vero limite di uno dei migliori interpreti del ruolo dell'allenatore di questi anni, cioè Maurizio Sarri - uomo indiscutibilmente incline al lavoro ed allenatore preparatissimo - consista non tanto nell'incapacità di togliersi la tuta e di spogliarsi di una certa rusticità in sala stampa (aspetti che comunque non lo hanno aiutato), quanto piuttosto nell'incapacità di cogliere il *core business* del

suo datore di lavoro. Nessuno, cioè, mi farà cambiare idea su alcuni aspetti sottesi al divorzio, più o meno consensuale, intervenuto tra il mister ed il Napoli: l'*imprenditore* Aurelio De Laurentiis aveva investito milioni di euro nell'allestimento di un parco giocatori che, come tutti gli imprenditori, avrebbe voluto veder valorizzato diversamente, sia in termini di valore economico che in termini di capacità di produzione di reddito. In soldoni, l'imprenditore De Laurentiis aveva certamente individuato due strade per implementare e consolidare la produttività della propria azienda:

- a. l'incremento dei proventi collegati ai risultati della prima squadra (in termini di ricavi legati al percorso effettuato nelle coppe europee, alle sponsorizzazioni, agli introiti televisivi, al merchandising e ai diritti d'immagine, destinati a lievitare con il miglioramento e la costanza dei risultati tecnici della prima squadra e quindi della visibilità e della potenzialità commerciale del *brand*);
- b. la valorizzazione dei diritti alle prestazioni dei giocatori, ossia le ormai arcinote plusvalenze derivanti dal miglioramento delle prestazioni dei singoli calciatori.

Se, infatti, l'imprenditore De Laurentiis nulla avrebbe potuto eccepire, probabilmente, con riferimento al primo punto, certamente al mister ha ascritto una responsabilità chiara con riferimento alla *deminutio* di valore di alcuni giocatori, sui quali la società aveva inteso investire e che lui (per la sua nota refrattarietà al turnover dei giocatori) non aveva valorizzato a dovere. In molte, troppe interviste il Presidente aveva commentato in maniera evidentemente non positiva l'incidenza del "deprezzamento" di alcuni giocatori (motivato dallo scarso utilizzo) sugli equilibri del bilancio, con riferimento in particolare al mancato utilizzo di Maksimovic, Rog, Mario Rui

(fino all'infortunio di Ghoulam), Strinic, Chiriches, Gabbiadini e via dicendo. A dire del Presidente, il mancato *turnover* non era tanto (o soltanto) una delle cause dell'incapacità di primeggiare in campionato e nelle coppe, quanto piuttosto una delle cause della mancata valorizzazione del proprio patrimonio, dell'*asset* principale, sul quale la proprietà aveva investito svariati milioni di euro e che non aveva dato il risultato atteso in termini di produttività¹²⁴. Di più: la diminuzione di valore di alcuni calciatori (*rectius*, dei diritti alle loro prestazioni) avrebbe avuto un impatto concreto sugli equilibri di bilancio e sui flussi di cassa (*cash flow*) e, quindi, in termini economici e finanziari. E per l'imprenditore lungimirante questo è un criterio di valutazione determinante, perché implica la necessità di doversi trovare a gestire, a breve e medio termine, una serie di problemi economico-finanziari non irrilevanti.

¹²⁴ Per una conferma di quanto dedotto, si veda <https://www.foxsports.it/2018/05/05/napoli-de-laurentiis-punge-sarri/>; oppure, <https://amp.sportmediaset.mediaset.it/news/462/1238462.html>.

8. Il colloquio di lavoro con l'allenatore.

Si è capito sin qui sulla base di quali riflessioni condurrei lo *scouting*, l'individuazione e la scelta di un allenatore a cui affidare la mia Prima Squadra o una compagine del Settore Giovanile; o se questo *scouting* - per mille motivi ambientali - non mi fosse permesso, in quali direzioni orienterei la formazione degli allenatori con i quali mi trovassi a collaborare (o con quale *stile* li accompagnerei nel loro percorso).

Certo è che un allenatore, proprio per quanto ho detto occupandomi dell'analisi della partita, non può essere giudicato semplicemente sulla base di ciò che vediamo esprimere alla sua squadra in campo, nel corso delle gare ufficiali. Sono troppe le variabili che *annacquano* o condizionano (in diversi modi) la didattica proposta nel corso della settimana di addestramento e che, in ogni caso, rendono parziale la valutazione di un allenatore, qualora si prendano in considerazione solamente le partite ufficiali. L'allenatore esprime tutte le sue capacità e potenzialità in larga misura nel corso della settimana: è lì che riesce a tessere le relazioni buone e significative con i suoi giocatori, a trasferire loro le sue conoscenze, ad addestrarli alla comprensione del senso del gioco e alla risoluzione dei problemi che il gioco stesso pone. È lì, nello scomodo quotidiano fatto di problemi da gestire e risolvere, che può davvero trasmettere uno *stile ed educare*. Mi sembra dunque inevitabile che l'allenatore vada scoperto pian piano, seguendone il lavoro settimanale e, possibilmente, avendo l'occasione di ascoltare come si rapporta con i suoi giocatori e con quale atteggiamento (anche comunicativo) trasmette le sue conoscenze e i suoi valori ai ragazzi.

Purtroppo, questo non sempre è possibile. O meglio, non lo si può fare direttamente, perché suonerebbe ovviamente sgradevole vedere il Direttore

Sportivo di un'altra società ai bordi del campo (e lo sarebbe anche per l'ambiente della società in cui quel Direttore Sportivo operi), per mille motivi molto intuitivi. In ogni caso, l'importanza della figura dell'allenatore potrebbe giustificare certamente un investimento di risorse diretto ad organizzare una sorta di *scouting* attraverso i propri collaboratori di fiducia. Se anche questo non risulta possibile, per motivi organizzativi o di opportunità, non resterà che affidarsi al colloquio con l'allenatore. In quel contesto, spesso artificioso, bisognerà trarre tutte le informazioni utili alla valutazione della *persona* e del *tecnico*.

Non è questa la sede per dissertare sull'ampio tema della tecnica relativa al colloquio del lavoro, perché quello che voglio sapere dell'allenatore (che credo di aver individuato) l'ho già ampiamente spiegato nella trattazione fatta sin a qui. In soldoni, non credo troppo nella tecnica della messa in soggezione del candidato - per capirne le reazioni sotto stress - o alle domande trabocchetto o ad artifici simili. Se devo essere coerente con il tipo di stile che intendo trasmettere a mia volta, il colloquio con l'allenatore sarà leale, franco e diretto a capire innanzitutto l'attitudine educativa e la sensibilità della persona, e solo successivamente le sue competenze e conoscenze pedagogiche e tattico tecniche, la sua capacità di empatizzare e le sue attitudini in relazione alla squadra che intendo affidargli¹²⁵.

L'unico tema sul quale potrei tenere un atteggiamento quantomeno di attesa è costituito dal tema dello *staff*. Ritengo che la questione legata allo *staff* sia un terreno (scosceso) sul quale possono emergere alcune peculiarità temperamentali o caratteriali, nonché professionali, dell'allenatore. L'allenatore che, infatti, pone come *conditio sine qua non* l'assunzione anche dei propri

¹²⁵ MOLON G., *Lezioni Corso UEFA C*, Padova, gennaio-aprile 2018: "la prima cosa che cerco in un allenatore di giovani calciatori è che sappia voler bene ai suoi ragazzi".

fidatissimi collaboratori - a mio modo di parere - può con questa richiesta palesare tre ordini problemi:

- il primo: un'attitudine alla teoria del complotto (io mi fido soltanto dei miei scudieri, e di nessun altro); il dubbio è un momento difficile nella vita dello *staff*, e l'aver nuovi collaboratori implica di poter imbattersi in un maggior numero di dubbi: “meglio evitare, sono già molti i problemi da risolvere”;
- il secondo: un'insicurezza legata alla sperimentazione di nuove relazioni professionali con soggetti che, per mancanza di affiatamento, possano in qualche modo mettere in difficoltà, svilire, ostacolare la sua attività; si tratta, invero, di un'insicurezza legata alle proprie conoscenze e competenze, ma ritengo che riguardi anche il tema della gestione delle relazioni personali e tecniche: lavorare in gruppo (o in *staff*) richiede ulteriori attitudini (rispetto al fatto puramente tecnico) e peculiari competenze, con riferimento:
 - ✓ alla condivisione di linguaggi, stili, comportamenti, conoscenze;
 - ✓ alla capacità di rimanere gruppo, evitando la creazione di compartimenti stagni;
 - ✓ alla disponibilità a verifiche continue;
- il terzo problema: una difficoltà ad accettare o a cogliere fino in fondo l'importanza di quanto detto *supra* con riferimento all'aziendalismo dell'allenatore.

Nonostante sul tema si siano ripetute le domande ai diversi Direttori Sportivi che si sono prestati a raccontare la loro esperienza in questo corso, nessuno ha dimostrato di avere un'idea precostituita sul punto, riferendo di preferire la valutazione volta per volta di situazioni e persone. Vero è, tuttavia, che la questione sottende una serie di riflessioni legate da un lato all'aspetto

economico finanziario, dall'altro a quello più "alto" della trasmissione ai giocatori (e perché no, anche all'allenatore) di uno stile, di quello che molti definiscono "attaccamento ai colori", attraverso la presenza di "uomini della società" all'interno dello *staff*.

Con riferimento al primo punto, non v'è chi non veda che le strategie di contenimento dei costi abbiano un ruolo se non determinante, certamente rilevante e potrebbero prevedere (quale strategia economico finanziaria adottata dalla società datrice di lavoro) lo stanziamento di una cifra fissa per emolumenti allo *staff* (che l'allenatore debba gestire per tutti i membri, quasi si trattasse di un capo reparto aziendale) o l'imposizione, da parte della società datrice di lavoro, della possibilità di assunzione di un numero limitato di membri dello *staff* "portati dall'allenatore". Ritengo, in ogni caso, che l'allenatore dovrebbe sempre rammentare che il tema dello *staff*, in relazione agli emolumenti, andrebbe trattato sempre con un atteggiamento che ricordi, banalizzando, che... la società, con i suoi soldi, deve poter fare ciò che vuole, per quanto il mister prescelto possa vantare una qualche forza contrattuale.

Altra riflessione è sottesa al secondo punto: in alcune realtà, la presenza di uno *staff* "di società" ha un preciso obiettivo, consistente nella trasmissione di valori che, con estrema semplificazione, potremmo definire di attaccamento alla maglia, di rispetto della società e dell'ambiente, di comprensione delle dinamiche ambientali (endo-societarie, ma anche relative alla "piazza"). Tuttavia, anche questo mi pare un aspetto di secondario rilievo. Infatti, credo che una riflessione più attenta vada fatta sull'impatto che il progressivo ampliamento dei membri dello *staff* può avere proprio sulla figura dell'allenatore.

È notorio che, da qualche anno a questa parte, gli *staff* siano diventati numericamente sempre più abbondanti in ragione di un'esigenza più che

giustificata: la richiesta di una sempre maggiore professionalità a fronte di ingenti investimenti economico finanziari effettuati dalle molteplici imprese (di tutti i tipi: finanziarie, commerciali, mediatiche, tecnico-professionali, e via dicendo) che hanno fatto ingresso nel movimento calcistico nazionale e internazionale. In realtà, il progressivo ampliamento degli *staff* va considerato un'interessante cartina di tornasole in ordine alla progressiva comprensione della complessità dell'addestramento nel gioco del calcio, che ha condotto alla ricerca di elevate competenze specifiche e all'assunzione di figure professionali sempre più adeguate e di livello. Il preparatore atletico, il medico sociale ed il fisioterapista sembrerebbero non bastare più; d'altronde, l'incidenza sul rendimento della squadra (e, per quanto abbiamo visto, sui conti della società), conseguente all'impossibilità di utilizzo di uno o più giocatori nel corso della stagione, ha consigliato l'introduzione di un coordinamento medico più articolato (predisposizione di strutture mediche polispecialistiche o conclusione di convenzioni con strutture di questo tipo), di più figure di preparatori atletici dediti al monitoraggio e allo studio specifico della fisiologia dello sforzo e del recupero (preparatore responsabile dell'area fisico-atletica; preparatore addetto al monitoraggio dei dati forniti dal GPS e dagli ulteriori strumenti di valutazione del giocatore; preparatore addetto alla prevenzione e al recupero degli infortuni; preparatore specializzato nelle proposte di forza con obiettivi di costruzione o compensativi), di diverse figure di fisioterapisti, ciascuno in appoggio alle diverse aree della preparazione atletica. L'elenco si allunga notevolmente se poi, dall'area medica o atletica, si passa al settore tattico tecnico; ma l'esemplificazione delle diverse figure non è in questa sede rilevante.

Ciò che invece mi sembra rilevare sul tema è l'attitudine della aumentata articolazione dello *staff* a compromettere da un lato l'autorevolezza

dell'allenatore, dall'altro la sua capacità di relazione con la squadra (che trova i suoi presupposti su una efficace comunicazione e su un'evoluita capacità didattica). Sullo sfondo di una scelta che sembrerebbe semplicemente di ordine professionale, vi sono in realtà implicazioni e riflessi, più o meno marcati a seconda dell'abilità del tecnico nella gestione dello *staff*, anche sulla rappresentazione che del tecnico può avere la squadra (e, di fatto, sull'incisività legata al ruolo). Quell'aspetto insondabile e complesso costituito dall'autorevolezza dell'allenatore risulta determinante nella gestione del gruppo (l'abilità nella gestione del conflitto spesso dipende anche dall'autorevolezza del mediatore; la spinta motivazionale spesso dipende dalle doti di leadership del capogruppo; la capacità di gestire momenti di difficoltà tecnica è spesso diretta conseguenza di una grande abilità nella costruttiva rielaborazione delle situazioni da parte dell'allenatore-psicologo; e via dicendo), ma anche la diretta conseguenza di un contatto ravvicinato e feriale tra chi quell'autorevolezza attribuisce (i giocatori) e chi quell'autorevolezza esercita (l'allenatore). In sostanza, l'interposizione di una serie di figure professionali tra l'allenatore e i giocatori può comportare una sorta di appannamento, di annacquamento dell'efficace esercizio della relazione tra l'allenatore e i giocatori, che è in primo luogo umana e, immediatamente dopo, professionale, comunicativa, didattica.

Ecco che le scelte effettuate a monte dalla società con riferimento allo *staff* possono costituire certamente un interessante tema di discussione con l'allenatore nel corso del colloquio di lavoro, se dirette a comprendere il livello di consapevolezza (da parte di quest'ultimo) dell'importanza delle conseguenze legate a qualunque tipo di scelta effettuata sul punto. Le consapevolezze (o inconsapevolezze) dimostrate sul tema dall'allenatore e la maggiore o minore banalizzazione della problematica legata allo *staff*

potrebbero palesare al datore di lavoro il livello di conoscenze e competenze possedute dal mister con riferimento ad aspetti (educativi, relazionali, comunicativi, didattici) rilevanti per gli esiti della sua attività di professionista e di istruttore. Ecco perché, nell'affrontare questo tema, ho affermato che resterei, nel corso del colloquio di lavoro, quantomeno in una sorta di *standby di studio*, lasciando che l'allenatore imposti l'argomento a suo piacimento, per valutarne l'approccio in relazione ai temi di cui abbiamo parlato: potrebbero emergere molte sfaccettature interessanti e utili alla valutazione del profilo dell'allenatore.

Un'ultima considerazione. È tipico di questi tempi un tema la cui genesi ingenuamente qualcuno attribuisce a José Mourinho, autodefinitosi “the special one”. Abbiamo imparato a conoscere la valenza di quella locuzione, sulla quale molti hanno scritto. In realtà, già altri, di ben altro spessore e ben prima, aveva affermato: “non assomiglio ad alcuno di quelli che ho visto; oso credere di non essere fatto come alcuno di quelli che esistono...”: Jean Jacques Rousseau, già nel 1764, affermava questo nelle sue *Confessioni*¹²⁶. E continuava confermando come la natura avesse rotto lo stampo in cui l'aveva fuso. Tornando alle nostre piccole cose, molti allenatori (come ho già accennato) si ritengono uomini soli al comando. Questo atteggiamento è oramai anacronistico, per mille motivi già in parte spiegati, ma potrebbe anche essere foriero di una serie di equivoci a cui fare attenzione già in sede di colloquio di lavoro. Come noto, infatti, il percorso di comprensione condotto da Rousseau lo porta a riflettere sulla differenza del tra *amor di sé* e *amor proprio*: “non ho mai avuto particolare inclinazione all'amor proprio; questa passione fittizia è esplosa in me nel mondo, soprattutto quando divenni un autore. Ne avevo forse meno di altri, comunque ne fui prodigiosamente contagiato. Lezioni

¹²⁶ J.J. ROUSSEAU, *Confessions*, 1782-1789, I, traduzione di Felice Filippini con introduzione di Roberto Guiducci, Rizzoli, Milano, 1996.

terribili poi ricevute l'hanno ben presto riportato ai suoi limiti primitivi; cominciò col ribellarsi all'ingiustizia ma ha finito per sdegnarla. Ripiegatosi sull'anima e tagliati i ponti con l'esterno, rinunciando ai confronti e alle preferenze, si è accontentato che io fossi buono per me stesso; allora, ridivenuto amore di sé, è rientrato nell'ordine della natura e mi ha liberato dal giogo dell'opinione"¹²⁷. Spinto dall'amor di sé, ogni uomo guarda se stesso "come il solo spettatore delle proprie azioni, il solo essere che nel mondo si interessa a lui, come il solo giudice del suo merito"¹²⁸. Dunque, non ha rapporti, non ha confronti, non ha relazioni. Nessuna comunicazione, nessuna ragione, nessuna coscienza. "In questo stato, l'uomo non conosce che se stesso... si abbandona al puro sentimento dell'esistenza attuale"¹²⁹, e vive nell'immediato. Il rischio è chiaro: oramai, pochi tecnici sono così genuini (o ingenui) da dichiararsi simili (se non identici) a quell'Unico di cui Rousseau traccia il percorso ed i contorni, ma molti - davvero molti - sono quelli (compreso, si badi, il sottoscritto) che lottano quotidianamente con l'amor proprio e con il rischio di rinchiudersi nell'amor di sé ("se ne vadano tutti a quel paese, tanto la critica gratuita ormai è un malcostume incontenibile; io vado avanti per la mia strada, che mi ha sempre dato le mie soddisfazioni, e chi mi ama mi segua"). Ciò, con tutte le conseguenze viste (insensibilità alle sollecitazioni ambientali, al dialogo, al confronto e via dicendo), assolutamente incompatibili con l'uomo d'azienda, con l'educatore attento ed aperto verso gli altri, con il leader capace di lavorare con il suo *staff* e di concerto con i dirigenti che lo hanno scelto. L'*alert* per i Dirigenti (Direttore Sportivo *in primis*) risuona però evidente: non sia mai che l'allenatore giunga ad essere un uomo solo (ed

¹²⁷ J.J. ROUSSEAU, *Les rêveries du promeneur solitaire*, Ginevra, 1776-1778, traduzione di A. Canobbio, Rizzoli, Milano, 1979, VIII.

¹²⁸ J.J. ROUSSEAU, *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Parigi, 1755, a cura di G. Preti, Feltrinelli, Milano 1992.

¹²⁹ J.J. ROUSSEAU, *Ibid.*

abituato ad esserlo) proprio perché lasciato solo ad affrontare quelle “lezioni terribili” di cui ci parla Rousseau.

9. La scelta dell'allenatore. Gli aspetti tattico tecnici. Schemi o principi di gioco?

Personalmente, amo il duello.

Lo amo in tutte le sue sfaccettature, sia in fase offensiva che in fase difensiva. Lo amo per la componente psicologica e per quella emozionale (relativa al giocatore) capace di generare ulteriori nuove emozioni (soprattutto negli altri protagonisti del gioco, testimoni del duello). Lo amo per come sa palesare i tratti più intimi del *temperamento* del giocatore e quelli più costruiti, che riguardano il suo *carattere*. Lo amo per ciò che sa regalare al pubblico in termini di vibrazioni emozionali e di gusto del gioco. “Fammi vedere come duelli e ti dirò chi sei”, mi verrebbe da dire scimmiottando riflessioni ben più elevate di questa.

Sceglierei quindi un allenatore che interpreti questa mia passione allo stesso modo. Sarà un allenatore che difenderà a uomo nella zona nella metà campo avversaria, concedendosi la difesa di reparto nella metà campo difensiva. Sarà un allenatore che cercherà di “andare a prendere” (quindi “difendendo in avanti”) l'avversario in tutte le zone del campo, in maniera aggressiva e alla ricerca di duelli individuali nella metà campo avversaria, in maniera più collaborativa nella propria metà campo, laddove il rischio della soccombenza nel duello individuale in fase difensiva non può essere corso e deve essere gestito attraverso i principi della difesa di reparto (mi riferisco, si badi bene, ad una strategia diretta alla Prima Squadra perché viceversa, nel Settore Giovanile, la parità numerica in fase difensiva va ritenuta, come diremo *infra*, un ben preciso strumento didattico).

Sarà un allenatore che gestisce la fase offensiva attraverso la ricerca di un possesso palla esclusivamente finalizzato (credo che si tratti di quello che

viene definito al bar il “gioco propositivo”, contrapposto a quello “speculativo” o “emulativo” di cui, in altra parte di questo lavoro, abbiamo parlato¹³⁰). L’attacco sarà portato con una manovra che si sviluppa “dentro per andare fuori e/o alle spalle della linea difensiva avversaria”, sarà portato in ampiezza e profondità, sfruttando al meglio i vantaggi degli smarcamenti in zona di rifinitura, da valorizzare attraverso passaggi chiave *da e per* tutte le zone del campo.

La costruzione del gioco ed il suo sviluppo saranno condotti dall’allenatore prescelto sulla base di principi condivisi ben chiari: il difensore impegnato nella costruzione del gioco (o nel recupero della palla) per prima cosa non guarda indietro né al suo fianco, ma rivolge lo sguardo *in avanti*: se ha spazio di fronte a sé, conduce forte per indurre l’avversario a fare delle scelte; altrimenti, cerca un passaggio chiave in zona di rifinitura o un attacco diretto (*gioco dentro*); lo sviluppo del gioco sarà condotto alla ricerca di inserimenti *in e dalla* zona di rifinitura (anche in questo caso, *gioco dentro*) ovvero sfruttando l’ampiezza del campo per la ricezione di passanti (*per andare fuori*) oppure attaccando una profondità (interna o esterna) per la ricezione di un filtrante (*e/o alle spalle della linea difensiva avversaria*). “*Gioco dentro per andare fuori e/o alle spalle della linea difensiva avversaria*”.

In fase di sviluppo e finalizzazione, cercherò un tecnico che conosca tutti i modi possibili per attaccare una linea difensiva (i 7+2 della Scuola di Coverciano), con collaborazioni di reparto o attraverso intuizioni creative e fantasiose del singolo, da esprimere nei duelli individuali. Cercherò un allenatore che prediliga un reparto d’attacco che giochi in *doppia punta*, poiché, se al primo posto tra i miei desideri c’è quello di gustarmi un bel duello, al secondo posto ci metto il gusto di vedere lo sviluppo di giocate nel reparto

¹³⁰ Si veda, sul punto, quanto argomentato alle pp. 44-46.

d'attacco: due attaccanti che si muovono parlando la stessa lingua, condividendo - tra loro e con i compagni - codici comunicativi frutto di un bagaglio di conoscenze e competenze ricavate dal lavoro e dall'esperienza; due attaccanti che, quindi, attaccano spazi diversi in maniera coordinata, perché conoscono le reazioni del compagno nel momento in cui compiono una determinata scelta; che conoscono tutto il ventaglio di movimenti di smarcamento e le tipologie di passaggio che a premiare detti smarcamenti sono funzionali; che combinano tra loro perché conoscono le caratteristiche psicologiche, emozionali, cognitive-tattiche e tecniche del compagno. Due giocatori che diventano metafora del senso del gioco di squadra, ove il singolo, nel rendersi parte (e protagonista) di un dialogo (empatico, tattico e tecnico) con il compagno, diventa parte di un gruppo.

Ecco: con il mio allenatore, che sia un mister di Prima Squadra o un istruttore di Settore Giovanile, avrei sicuramente il piacere di condividere, oltre ad un progetto di stile (come l'ho delineato *supra*), anche queste idee, relative alla trasmissione delle conoscenze ed all'addestramento delle competenze tattiche e tecniche.

Da quanto detto, è chiaro che (soprattutto a livello giovanile), secondo il mio parere chi chiede agli allenatori di utilizzare un ben determinato sistema di gioco (che definiremo "il sistema di gioco della prima squadra" o "della società") è fuori strada, perché ipotizza che *quel* sistema di gioco sia universalmente valido e utile alla formazione di *tutti* i ragazzi che in quel contesto si addestrino per crescere. Cosa che non è assolutamente né vera né, sia consentito, razionale. Ma anche questa è una riflessione che richiederebbe tutt'altro spazio, qui non concesso.

Se, dunque, l'allenatore non è arrivato casualmente al colloquio con me, è un allenatore di cui conosco già molti aspetti metodologici. Tuttavia, se con gli

istruttori operanti nel Settore Giovanile lavorerei secondo progetti di più ampio respiro¹³¹, con la Prima Squadra veglierei affinché l'allenatore fosse complice della Società nella custodia di uno *stile* ben preciso e che ho già delineato; il tutto, con l'attenzione che sia riconoscibile verso l'esterno non tanto a scopo promozionale, quanto per gli effetti educativi che ogni comportamento tenuto dalla Prima Squadra può avere nei confronti dei giovani del Settore Giovanile. Posto questo punto di partenza, una chiacchierata dal sapore del *confronto* sui principi di gioco a cui tengo particolarmente sarebbe assolutamente gradita.

Già, principi di gioco. Mai schemi. La didattica e la pedagogia sono sempre attive e *proattive*, come abbiamo visto. Lo schema prevede la predisposizione di strategie e la consegna di ordini che vanno applicati senza discussione, senza un perché, con la promessa che, se eseguiti secondo istruzioni, tutto finirà bene. È la concretizzazione della *pedagogia direttiva*, che non lascia margine alcuno all'iniziativa dell'atleta impegnato nel gioco. Mi domando quali allenatori siano in grado di dominare *tutte* le variabili del gioco, a tal punto da poter trasmettere *tutte* le istruzioni necessarie affinché *tutto* funzioni e finisca come previsto. Ché, se così non fosse, questo tipo di metodologia non avrebbe alcun senso, perché o il gioco è governato completamente attraverso la strategia impartita (è il postulato del metodo di insegnamento *per schemi*), oppure non avrebbe senso di essere giocato con quell'impostazione (dato che alle falle del sistema, che per ipotesi esistessero, i giocatori non avrebbero le informazioni necessarie per porre rimedio). Anche in questo caso, sia concesso, sembra fare capolino quel fondamentalismo ideologico di cui abbiamo parlato *supra*.

¹³¹ Ci soffermeremo *infra* sul tema dei contenuti e della durata del percorso di un istruttore a fianco dei propri ragazzi.

Ecco perché, come detto, farei fatica a rapportarmi con un allenatore che sposasse un unico sistema di gioco, se è vero (come ormai credo si sia capito) che al centro del gioco sta la valorizzazione degli interpreti: la mia deformazione per l'osservazione dei giocatori non può d'altronde condurmi a conclusioni diverse da questa. È la mia personalissima conversione sulla via di Damasco: solo ieri avrei piegato Roberto Baggio al mio *sistema di gioco*, oggi (chiedendogli mille volte scusa) condividerei con lui e con l'intera squadra il modo (e non già il sistema di gioco) per permettere ad un talento come quello di esprimersi al meglio. E la sfida più intrigante, e al contempo complessa, risiede nel fatto che farei (*rectius*: ho fatto) lo stesso, ragionando allo stesso modo, con tutti i miei giocatori, fino all'ultimo, nella ricerca (disperatissima, non mi è mai sfuggito...) di un modo per valorizzare quanto più possibile ciascuna abilità individuale (pur nella doverosa valutazione delle diverse potenzialità dei ragazzi). Un'utopia: ma se utilizzata come stella polare, mi pare coerente con tutte le idee sin qui esposte. Devo questa riflessione, appena abbozzata e che meriterebbe una trattazione a sé, a Marco Zunino¹³², il lampo accecante che ha permesso quella mia personale conversione.

Ma ritorniamo alla gradita chiacchierata con il mister: dopo l'ascolto doveroso del tecnico-uomo, al quale va certamente data la possibilità e la libertà di far conoscere di sé gli aspetti che ritiene maggiormente qualificanti in un clima di massima serenità ed accoglienza, essa concernerebbe - con riferimento alla Prima Squadra - la condivisione di alcune idee sui principi di gioco che mi piacerebbe costituissero la base per il lavoro tattico tecnico, e che riassumerei con la seguente schematizzazione¹³³.

¹³² ZUNINO M., *Manuale per l'osservatore calcistico - Tecniche e segreti dello sport più amato del mondo*, Hoepli Editore, Milano, 2015.

¹³³ Si farà una rapida e schematica carrellata, non essendo questo il "nocciolo della questione". Il rischio è quello di banalizzare i contenuti; ma è un rischio che si corre solo in sedi (come quella del colloquio o di questa tesi) in cui il poco tempo (o spazio) non permette l'approfondimento dei temi.

Fase offensiva.

a) Costruzione: tempi di gioco (dall'analisi della situazione alla scelta ed esecuzione), qualità del passaggio, ricerca del possesso di palla non fine a se stesso, ma finalizzato alla ricerca della verticalità (passaggi chiave), capacità di scegliere la soluzione più efficace, corto-lungo.

b) Sviluppo: tempi di gioco, attacco diretto alla linea difensiva avversaria (sopra, sotto e sulla linea), smarcamenti (come, dove e perché, con particolare attenzione allo smarcamento fuori linea), qualità del passaggio, cambio gioco, attacco alla linea difensiva in ampiezza e profondità, ricerca della zona di rifinitura.

c) Finalizzazione: tempi di gioco, qualità del passaggio, 1 contro 1 e principi del duello in fase offensiva, 1-2 dentro, 1-2 fuori, 1-2 sotto, dribbling, palla al terzo uomo, sovrapposizioni, passante, filtrante, lettura della palla libera o coperta in fase offensiva, smarcamenti (come, dove e perché, con particolare attenzione allo smarcamento fuori linea).

Fase difensiva.

- a) La difesa di reparto e la marcatura a uomo nella zona.
- b) Movimenti coordinati di reparto in verticale e in orizzontale.
- c) Principi difensivi della difesa a 4, a 3 e a 5.
- d) Lettura della palla libera o coperta in fase difensiva.
- e) Fase difensiva di centrocampisti e attaccanti.
- f) Pressing e pressione.
- g) 1 contro 1 e principi del duello in fase difensiva
- h) Contrapposizioni all'avversario con posizionamento statico, dinamico o elastico, fluido.

Transizione positiva o riconquista della palla.

Si tratta di un rischio totalmente assente, per fortuna, nel percorso (auspicabilmente lungo e proficuo) della collaborazione tecnica.

- a) Riattacco diretto: come, quando e perché.
- b) Palleggio e messa in sicurezza della palla: come, quando e perché.

Transizione negativa o perdita del possesso della palla

- a) Riaggresione dell'avversario.
- b) Cambio a 2.
- c) Difesa della porta.

Calci piazzati.

- a) Principi di gioco in fase difensiva.
- b) Principi di gioco in fase offensiva.

Mezzi di allenamento tattico tecnico utilizzati.

- a) *Footballing* (rapporto io-palla, tecnica analitica, destrezza fine).
- b) Tecnica applicata o tattica individuale.
- c) Situazioni analitiche e globali (dall'1 contro 1 al 10 contro 10).
- d) Studio in situazione dei movimenti individuali e di reparto nelle 3 fasi.
- e) *Small sided games*.
- f) Partite a tema.
- g) Partite libere.

Mezzi di allenamento tattico tecnico che non utilizzerai.

- a) Tecnica analitica (detta anche «tric&trac»¹³⁴).
- b) Possessi palla non direzionali (saranno ridotti al minimo, perché non funzionali).
- c) Partite a pressione e a tema con le sponde (non specifiche e poco utili per il controllo del carico dell'allenamento).
- d) Tocchi limitati e vincoli (ridotti al minimo, perché non funzionali e specifici).

¹³⁴ Ringrazio per questa "definizione" azzeccatissima Marco Scarpa, in *Lezioni Corso UEFA C Grassroots*, Padova, gennaio-aprile 2018.

e) Giochi di posizione in senso stretto (nel senso che tutte le esercitazioni basate sulla direzionalità finiscono per essere giochi di posizione).

10. Il Settore Giovanile... linee per un progetto.

Da quanto sin qui detto, il mio pensiero è chiaro: l'istruttore di Settore Giovanile conduce un'attività diretta alla formazione integrale della persona, informata alle linee pedagogiche ed educative esposte. Non ritornerò su tutto quanto già visto, dandolo per scontato come aspetto maggiormente rilevante e limitandomi a ricordare che, soprattutto nell'attività pre-agonistica, giocano un ruolo determinante non solo l'aspetto educativo e tattico tecnico, ma altresì quello emotivo/emozionale: la creatività e la fantasia sono figlie ineludibili del divertimento e di un senso di gioiosa libertà, mai di un regime rigoroso, strutturato, "inquadrato". Vero è che anche la preadolescenza e l'adolescenza - pur nella differenza delle problematiche e delle tematiche educative - richiedono educatori ed istruttori in grado di governare competenze specifiche, con un'attitudine particolare alla gestione di *queste* relazioni educative: le fasi della preadolescenza e dell'adolescenza costituiscono la tappa del percorso giovanile in cui maggiormente i ragazzi corrono il rischio del *drop out*. Insomma, ogni "tappa evolutiva" richiede conoscenze e competenze appropriate: allenare, sia concesso, non è per nulla un gioco o un esercizio banale e sottende - come ampiamente detto - un bagaglio teorico e di esperienze *complesso*.

Per altro verso, non sottovaluterei la necessità di trasmettere a tutti gli operatori del Settore Giovanile l'idea della formazione integrale declinata in maniera più operativa: l'allenatore, il preparatore atletico, il fisioterapista e tutte le figure dirigenziali che frequentano il campo, accompagnando nella quotidianità i ragazzi, hanno (davvero tutti) una *quota di responsabilità* (che diventa *corresponsabilità*) nella formazione del giovane calciatore, che deve sottendere una complicità educativa nell'accompagnarlo in esperienze di

comunità spesso complesse (si pensi a quanto è sottovalutata la problematica della *cultural intelligence* nella gestione delle relazioni con i ragazzi e tra i ragazzi stessi); in esperienze di presunta conflittualità tra le esigenze sportive e scolastiche; in esperienze di più o meno difficile relazione tra uomini di campo e famiglie o tra Dirigenti e famiglie; in esperienze più o meno complesse di gestione di figure spesso non coordinate alle altre agenzie educative di riferimento, quali i procuratori (o agenti, che dir si voglia). La trasmissione delle conoscenze tattico tecniche che prescindano dalla cura di aspetti come quelli evidenziati rischia di essere vana, per tutti i motivi già spiegati.

Venendo ora all'addestramento più propriamente tattico tecnico, condividerei e svilupperei con i miei allenatori un progetto basato su linee guida molto semplici e con un progetto di ampio respiro. Le peculiarità (dal punto di vista pedagogico e metodologico) di ciascuna fascia d'età costituiscono certamente un riferimento imprescindibile: non solo le esigenze (e, dunque, le strategie) educative, ma anche le proposte metodologiche relative all'addestramento variano in maniera molto sensibile, com'è intuitivo, tra l'attività di base e quella svolta nel settore agonistico (ancor più nelle fasce che riguardano la fine del percorso: Under 17 e Juniores/Beretti/Primavera).

In questa sede, sintetizzerei - per esigenze espositive - le linee progettuali più propriamente tattico tecniche con gli *slogan* che seguono, lasciando ad altre sedi eventuali approfondimenti. E dunque, condividerei con i miei allenatori, chiedendo loro di discuterle e svilupparle, le seguenti idee.

a) L'importanza dei *progetti individuali* e del lavoro per i progressi dei singoli costituisce un'istanza non eludibile, soprattutto se l'attenzione è rivolta alla centralità della persona.

b) La *tecnica* allenata in maniera avulsa dal contesto tattico (dove per *contesto tattico* intendo tutto quanto riguarda *l'elemento della scelta*) non contribuisce in

alcun modo alla creazione di abilità che si traducano in *competenze* utili e funzionali al *gioco*. Si tratta di un equivoco, purtroppo, ancora non superato¹³⁵.

c) Favorire la tattica individuale e, in particolare, il duello individuale aiuta a stimolare il giocatore a tirare fuori il meglio di sé (quindi, è molto educativo), a prendere confidenza con la responsabilità diretta, a risolvere situazioni progressivamente più difficili. Tradotto in termini tattico tecnici: si cercherà di prediligere la difesa a 3 con ricerca di duelli 1 contro 1, piuttosto che la difesa a 4, che favorisce la difesa di reparto, facilitando il compito del difensore. La squadra troppo organizzata *maschera* le lacune individuali del giocatore. *Ergo*, non va dedicato troppo tempo alla tattica collettiva (organizzazione di squadra); piuttosto, va sviluppato un approfondimento attento e metodico dei principi di tattica individuale: l'organizzazione collettiva risolve le difficoltà dei singoli e non li aiuta a crescere.

d) Corollario di quanto detto sul duello sono i principi relativi alle scelte che si trova a dover prendere chi perde la palla: in quel caso, il giocatore ha a disposizione un ventaglio di soluzioni che orientano le sue reazioni, secondo i seguenti principi: chi perde palla cerca l'immediato recupero; altrimenti: *cambio a due*; altrimenti, a difesa della porta¹³⁶. A lui, alla sua lettura, alla sua iniziativa la scelta sul comportamento più corretto da tenere.

e) Tutto quanto detto *supra* comporta, come immediata conseguenza, che insegneremo ai nostri ragazzi il *gusto* di rischiare con coraggio una soluzione, un'idea, una giocata, senza timore dell'*errore* (il migliore dei maestri, non il peggiore dei nemici), con l'idea di *costruire* (con pazienza e perseveranza, non certo dall'oggi al domani) un gioco basato su principi e non su schemi; un gioco che ci diverta e che ci faccia sentire protagonisti.

¹³⁵ Per alcune riflessioni sul tema, si rimanda alla tesi sull'analisi della partita, a p. 31, in nota.

¹³⁶ ULIVIERI R., D'ARRIGO F., SORBI A., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

f) L'allenamento dei *tempi di gioco*¹³⁷ costituisce la massima espressione dell'addestramento delle doti percettive, cognitive e tattico tecniche nel calcio moderno. È un mix di conoscenze e di abilità che, attraverso un percorso che parte dalla percezione del problema posto dal gioco ed arriva alla scelta ed esecuzione, diventano competenze. Quindi: durante il gioco, i giocatori andranno lasciati liberi di scegliere, di risolvere i problemi, e non guidati dalla panchina; poiché, se l'istruttore risolve loro i problemi, non educa la loro *intelligenza calcistica*. Il tutto, facendo uno sforzo metodologico immediatamente conseguente a tutto quanto sin qui detto: le difficoltà stimolano la crescita, ma difficoltà troppo grandi la inibiscono.

g) Libertà di gioco, gioco a tocco libero, gioco senza vincoli (3>3, 4>4, 5>5): solo così il giovane calciatore matura conoscenze, abilità e competenze funzionali alla risoluzione dei problemi che il *gioco* pone.

¹³⁷ Per alcune riflessioni sul tema, si rimanda alla tesi sull'analisi della partita, a p. 56.

11. Indagine in alcuni Settori Giovanili italiani: i criteri di scelta dell'allenatore e la durata del suo percorso.

Per concludere questa breve disamina sulla figura dell'allenatore, mi sembra utile condividere alcune idee ricavate da brevi chiacchierate avute con alcuni Direttori Sportivi ed Responsabili di Settore Giovanile tra i più importanti in ambito nazionale. A loro ho chiesto di indicare i criteri con i quali approcciano la scelta dell'allenatore, specificando l'orizzonte di vita dell'allenatore in Prima Squadra e all'interno del Settore Giovanile.

Queste le loro considerazioni.

Giorgio Molon (docente Corsi S.T. F.I.G.C. e Responsabile del Settore Giovanile del Calcio Padova per circa vent'anni).

Giorgio Molon si sofferma preliminarmente sulla caratterizzazione della figura dell'allenatore di Settore Giovanile, chiarendo che la scelta dell'istruttore va fatta con uno *scouting* molto accurato (eseguito personalmente, se possibile, o attraverso i propri collaboratori), utile ad indagare da un lato la vocazione dell'allenatore all'educazione e formazione dei ragazzi (quindi, una particolare attitudine verso il Settore Giovanile) e, dall'altro, il suo bagaglio di conoscenze e competenze in relazione alle diverse esigenze (educative e metodologiche) di ciascuna fascia d'età. L'allenatore di Settore Giovanile ha la possibilità e la responsabilità di coltivare e educare i suoi ragazzi alla passione per lo sport e per i colori per i quali giocano; è istruttore ed educatore che indirizza i propri sforzi verso la crescita dei propri ragazzi e non per la promozione del proprio *ego*. Il colloquio di lavoro, per quanto detto, costituisce solo l'ultimo momento di una valutazione ampia, già svolta approfonditamente con riferimento all'efficacia non solo della didattica del tecnico, ma anche delle scelte da lui compiute nella gestione delle relazioni e delle problematiche legate alla

quotidianità della sua attività. Dunque, il colloquio si risolverà in un chiacchierata diretta ad ascoltare e scoprire l'umanità dell'allenatore, e ad avere conferma delle sensazioni avute. Consisterà, inoltre, in un confronto circa le linee progettuali da condividere, sia educative che tecniche. Poste queste premesse, la durata del percorso dell'allenatore nel Settore Giovanile diretto da Giorgio Molon non può essere inferiore ai 3-5 anni, poiché solo in un arco di tempo significativo è possibile verificare l'impronta del suo lavoro sui ragazzi (dunque, a livello individuale) e sulla squadra (a livello collettivo). Si tratta di un'opera paziente, quella dell'allenatore, che deve inevitabilmente dimostrare la sua efficacia in ordine all'approccio dei ragazzi all'attività sportiva in generale (è un aspetto culturale) e all'interno della società di appartenenza (sono in gioco valori come l'attaccamento alla maglia e l'amore per l'ambiente in cui si sta crescendo). Il valore del tecnico si misura valutando l'efficacia del suo intervento sul bagaglio tecnico, sulla ricerca e sull'identità del gioco, sulla capacità di contrapporsi a qualunque avversario e di risolvere i problemi posti dal gioco, sul saper leggere le situazioni e sulla capacità di interpretarle; si misura, infine, osservando la reazione dei ragazzi nella prova (altrettanto inevitabile) della sconfitta e dell'errore. Per quanto riguarda, invece, l'orizzonte di vita dell'allenatore nel contesto della Prima Squadra, Molon pone in evidenza il ruolo fondamentale del Direttore Sportivo nell'accompagnamento del lavoro del mister, attraverso una presenza feriale fatta di dialogo e di corresponsabilità nell'ideazione ed esecuzione del progetto tecnico. Proprio a causa della sovraesposizione del tecnico di Prima Squadra alle pressioni dell'ambiente, egli va sostenuto sia dal punto di vista tecnico che nella risoluzione delle problematiche che via via caratterizzano lo sviluppo dell'annata.

Vincenzo Vergine (Fiorentina).

Il Responsabile del Settore Giovanile della Fiorentina insiste sull'importanza che riveste il percorso di formazione dell'allenatore prescelto, da compiersi a cura della Società, a garanzia della qualità delle proposte formative. Con riferimento all'Attività di Base e al Settore Agonistico, in particolare, una volta individuato il profilo giusto, si propone al tecnico un percorso di durata pluriennale, ad indirizzo tecnico e pedagogico, per l'approfondimento e lo studio delle competenze necessarie per ciascuna fascia d'età. Il percorso dev'essere di ampio respiro, per dar modo al tecnico di crescere e alla Società di verificare l'attitudine e le abilità del profilo prescelto. Diverso ragionamento va invece fatto per quanto riguarda le categorie che Vergine definisce di finalizzazione del percorso formativo dei ragazzi, cioè l'Under 17 e la Primavera: per i tecnici impegnati nell'allenamento di queste categorie, l'orizzonte temporale è verosimilmente più corto e condizionato da un maggior numero di variabili. In particolare, non va sottovalutato, per queste fasce d'età, il fatto che l'allenatore ha maggiore visibilità e, in caso di risultati positivi, capita che sia lui stesso che, corteggiato da altre realtà, sceglie esperienze diverse e più vantaggiose dal punto di vista professionale ed economico, interrompendo, così, il percorso all'interno del Settore Giovanile viola.

Massimo Tarantino (Roma).

Il Responsabile del Settore Giovanile della Roma ha spiegato a lezione che la ricerca del profilo di allenatore adatto è effettuata in funzione degli obiettivi che la società decide di perseguire. Molto brevemente, Tarantino si sofferma sull'importanza di comprendere la psicologia dell'allenatore, al fine di valutarne l'attitudine a rapportarsi con i giovani. Afferma che la qualità che ritiene preminente in un allenatore è la "capacità di insegnare". Conferma che il ruolo del Responsabile del Settore Giovanile dev'essere quello di supporto

all'allenatore e di continua relazione con lo stesso, in modo da accompagnarlo in un percorso proficuo e sempre allineato con gli obiettivi posti dalla società.

Francesco Viola (Empoli).

Il Responsabile del Settore Giovanile dell'Empoli pone l'accento su considerazioni legate alla disponibilità (che è fatto anche culturale) delle società sportive a considerare il Settore Giovanile come un *investimento*, e non come un *costo*. Ritiene, con riferimento alla scelta dell'allenatore ed all'orizzonte di vita di quest'ultimo all'interno del Settore Giovanile da lui condotto, che tutto dipenda dalla stabilità e dalla lungimiranza del progetto che una Società formula con riferimento alla formazione del giovane calciatore. In assenza, infatti, di una concreta volontà della Società di investire nella formazione del giovane calciatore, non è possibile garantire all'allenatore un orizzonte di vita sufficientemente ampio e certo, tale da permettergli di programmare in maniera compiuta il proprio lavoro. Questa precarietà, con riferimento ai progetti formulati dalle Società con riferimento Settore Giovanile, secondo Viola costituisce un limite anche per la formazione integrale del giocatore: l'intreccio delle esperienze di campo, di comunità, scolastiche e familiari non possono essere accuratamente seguite dagli educatori ed istruttori della Scuola Calcio o del Settore Giovanile agonistico, se non è data loro l'opportunità di un lavoro di ampio respiro, anche e soprattutto dal punto di vista temporale. Auspica, sul punto, una seria riflessione.

Roberto Samaden (Inter).

Il Responsabile del Settore Giovanile dell'Inter pone l'accento sul progetto tecnico, affermando che l'allenatore deve possedere un profilo ideale per l'applicazione del progetto stesso. La peculiarità dell'attività svolta dal Responsabile del Settore Giovanile non risiede tanto nella iniziale trasmissione

delle linee progettuali all'allenatore, ma anche nella costante verifica dell'effettiva applicazione delle stesse. Interrogato sulla durata del percorso di un allenatore all'interno del Settore Giovanile dell'Inter, Roberto Samaden afferma che all'allenatore dev'essere concesso un tempo di almeno tre anni, per dar modo alla Società di comprenderne le competenze e le effettive capacità sia educative che didattiche. Questo, tuttavia, presuppone una prospettiva molto evoluta e sorretta da un *budget* che consenta la fidelizzazione del tecnico per più stagioni sportive.

Francesco Palmieri (Sassuolo).

Il Responsabile del Settore Giovanile del Sassuolo si discosta leggermente dai colleghi che l'hanno preceduto. Anche lui ritiene fondamentale l'individuazione del giusto profilo di allenatore con riferimento alle linee progettuali fissate, ma inserisce il concetto di "ricerca della mentalità" a partire dall'età agonistica (Giovanissimi Under 15), affermando che lavorare sulla ricerca della vittoria a partire dall'uscita dall'attività di base costituisca un aspetto importante per la crescita dei ragazzi. Inoltre, con riferimento allo *scouting* dell'allenatore, ritiene interessante l'osservazione non soltanto della sua metodologia, ma anche della sua psicologia. Interrogato sul punto, con riferimento in particolare alle doti psicologiche rilevanti per un tecnico, si è riportato soprattutto alla capacità di trasmettere ai ragazzi strumenti utili al conseguimento della competitività (il termine *competitività* e l'aggettivo *competitivo* sono stati reiterati più volte nel corso dell'esposizione). Lo strumento più utile alla crescita del ragazzo, come detto, è la "mentalità". Infine, Palmieri ritiene importante l'utilizzo di un medesimo sistema di gioco per tutte le squadre della fascia agonistica.

Massimo Andreatini (Fermana).

Con il Direttore Sportivo della Fermana, Massimo Andreatini, ho discusso del percorso che condivide con l'allenatore della Prima Squadra. Gli ho chiesto di esporre, in particolare, i criteri di scelta dell'allenatore e la durata del percorso di quest'ultimo attraverso le tempeste che caratterizzano spesso l'attività in Prima Squadra. Andreatini ritiene importante far precedere la scelta dell'allenatore e l'impostazione del rapporto di lavoro da un'attività preliminare di studio e ricerca del profilo più adatto all'elemento che ritiene più condizionante: quello ambientale. Questa indagine precede necessariamente il colloquio di lavoro ed è diretta a comprendere, attraverso informazioni ottenute da altri addetti ai lavori, che tipo di rapporto il mister sia in grado di instaurare non solo con i suoi giocatori, ma anche con l'ambiente circostante (società, tifosi, stampa). Il riferimento non potrà che essere la verifica delle sue precedenti esperienze ed il colloquio di lavoro servirà ad ottenere le prime conferme in questa direzione. Per quanto riguarda la durata del percorso all'interno della società, per Andreatini l'allenatore deve ottenere la fiducia della società per almeno una stagione, ma non oltre: il mister infatti, deve essere accompagnato e "difeso" dal Direttore Sportivo per la durata della prima parte del percorso (per l'appunto, della durata di un anno) e solo in quel momento, verificata la reciproca soddisfazione e l'idoneità del profilo sia dal punto di vista tecnico-tattico che rispetto alla gestione dell'ambiente, può essere impostato un rapporto di maggiore durata. La scelta effettuata per la prima squadra, dunque, è quella di stipulare accordi annuali, che possono diventare pluriennali dopo una verifica effettuata al termine del primo anno.

Pietro Tamai (Rimini).

Il Direttore Sportivo del Rimini focalizza l'attenzione, nella scelta del profilo dell'allenatore, alla capacità di quest'ultimo di interagire con i giovani.

Si tratta di una caratteristica che per Tamai è indispensabile anche per l'allenatore di Prima Squadra. In questo senso, per lui è importante che il tecnico selezionato per quest'ultima si occupi in prima persona anche della visione delle gare e degli allenamenti del Settore Giovanile, soprattutto nelle fasce del Settore Agonistico che a margine della Prima Squadra (Under 17, Beretti/Primavera). L'obiettivo è che il tecnico possa contribuire sinergicamente all'individuazione e formazione di giovani interessanti per la Prima Squadra. Qualora, dopo un primo anno in cui si approfondisce sia la relazione personale che quella tecnica, l'allenatore prescelto si dimostri un profilo adatto, Tamai dice di essere propenso all'instaurazione di rapporti pluriennali. È anche consapevole, tuttavia, che può essere lo stesso allenatore a scegliere esperienze più gratificanti dal punto di vista professionale ed economico. Non esclude, quindi, che i rapporti nati con orizzonti temporali ampi siano poi interrotti per scelta dell'allenatore stesso, allettato da offerte professionalmente ed economicamente superiori. Con riferimento all'allenatore di Settore Giovanile, invece, Tamai evidenzia un aspetto che, in una realtà come la sua, può condizionare pesantemente l'orizzonte temporale in cui il tecnico è chiamato ad operare: si tratta della possibilità, tutt'altro che infrequente, che vi siano cambiamenti radicali all'interno dell'Area Direzionale o addirittura della proprietà, che vadano ad incidere in maniera determinante sull'individuazione e conferma degli allenatori prescelti. Spesso succede, infatti, che il cambio ai vertici dirigenziale produca un vero e proprio stravolgimento degli staff del Settore Giovanile.

Raffaele Sergio (Avellino, st. 2017/2018).

Raffaele Sergio fa preliminarmente un cappello introduttivo sul profilo dell'allenatore ideale per il Settore Giovanile. Afferma testualmente che deve essere prima di tutto “un maestro di calcio” e che, in secondo luogo, “deve

possedere competenze tecniche da poter trasmettere ai ragazzi”. Ritiene che il percorso dell’allenatore all’interno del settore giovanile dev’essere sottoposto a verifica con cadenza semestrale, nella quale sono esaminati i risultati ottenuti rispetto al progetto tecnico pensato ad inizio stagione. Precisa che una progettualità più lunga con il medesimo allenatore non sia pensabile, per il semplice motivo che, nel Settore Giovanile, una valutazione errata del profilo dell’allenatore può cagionare maggiori danni rispetto a quel che potrebbe accadere con una prima squadra. Per quanto riguarda, invece, la scelta dell’allenatore di prima squadra e la durata del suo percorso, Sergio ne traccia l’identikit, affermando che la competenza tattica è la dote più importante e qualificante. Considerando il fatto che l’allenatore di prima squadra ha normalmente pressioni superiori rispetto a quello di Settore Giovanile, ritiene di poterlo attendere, qualora non ottenga risultati, almeno “cento giorni” (citazione testuale). Questo è il periodo nel corso del quale Raffaele Sergio segue quotidianamente l’allenatore di prima squadra e questo è il periodo che gli concede, anche qualora i risultati non siano soddisfacenti. Qualora, invece, sia evidente che la scelta dell’allenatore è stata sbagliata, perché il profilo non si dimostra quello pensato, il Direttore Sportivo ha l’obbligo (aziendale) di tutelare gli interessi della società provvedendo all’immediato a sostituzione, anche ben prima dei cento giorni.

Maurizio Costanzi (Atalanta).

Il Responsabile del Settore Giovanile dell’Atalanta individua nella caratteristica della *vocazione* (questo è il termine testualmente utilizzato) al Settore Giovanile il tratto qualificante dell’allenatore. Maurizio Costanzi ritiene cioè determinante la particolare attitudine dell’istruttore a rapportarsi con lo stile di insegnamento proprio del Settore Giovanile. Alla base di questa esigenza sta anche una continuità di rapporto, fondato su scambi di esperienze

e di opinioni relative alle linee progettuali fissate dalla Società. Il presupposto, dunque, è che il rapporto con gli allenatori duri ben oltre la singola stagione. Sul *quantum* della durata del percorso dell'allenatore all'interno del Settore Giovanile, ha riferito che è necessaria una valutazione caso per caso.

Silvano Benedetti (Torino).

Il Responsabile dell'Attività di Base del Torino ritiene fondamentale nella formazione del giovane calciatore la relazione educativa instaurata con l'istruttore. La scelta dell'allenatore, dunque, passerà assolutamente attraverso la valutazione della capacità di quest'ultimo di creare un rapporto proficuo con i ragazzi a lui affidati.

Michele Sbravati (Genoa).

Il Responsabile del Settore Giovanile del Genoa fa una premessa: bisogna saper attendere i ragazzi. Tanto premesso, anche per Michele Sbravati il punto di partenza è il progetto tecnico posto dall'area tecnica: si può puntare sulla competitività del settore giovanile e, quindi, sulla componente risultati (ed allora, n.d.r., probabilmente la pazienza di attendere il giocatore meno precoce viene meno) oppure si può puntare sulla "creazione" di giocatori.

Bibliografia

ACCAME F., *L'analisi della partita di calcio*, Società Stampa Sportiva, Milano, 1994, 13.

BRATHWAITE, *Scientific Explanation*, Cambridge, 1953.

BUZZATI D., *Il deserto dei Tartari*, Rizzoli, Milano, 1940.

COMMISSIONE ECCLESIALE PER LA PASTORALE DELLO SPORT, *Sport e vita cristiana*, Roma, 1995.

D'ARRIGO F., *Il senso del gioco. Riconoscere la bellezza del calcio*, VoLo Publisher, Firenze, 2015.

DAMIANI C., *Studiare gli avversari ... e se stessi - Migliorare la prestazione con la match analysis*, Allenatore.net, Lucca, 2014.

DE LUCA E., *Il contrario di uno*, Feltrinelli Editore, Milano, 2003.

DESTUTT DE TRACY A., *Mémoire sur la faculté de penser*, in *Mémoires de l'Institut national des sciences et des arts, pour l'an IV de la République*, tome I, Parigi, 1796.

DICASTERO PER I LAICI, LA FAMIGLIA E LA VITA, *Dare il meglio di sé. Sulla prospettiva cristiana dello sport e della persona umana*, 2018.

FREUD S., *Psicologia delle masse ed analisi dell'io*, 1921, trad. Panaitescu E.A., Bollati Boringhieri Editore, Torino.

GENTILE F., *Intelligenza politica e ragion di stato*, Dott. A. Giuffrè Editore, Milano, 1984.

GIOVANNI PAOLO II, *Discorso per il Giubileo internazionale degli sportivi*, Roma, 12.04.1984.

GLERAN E., *Il calcio e l'isola che non c'è*, Mazzanti Libri, Venezia, 2014.

GUARDINI R., *Lo spirito della liturgia*, Morcelliana, Brescia, 1987.

HARVEY L., *A brief theology of sport*, SCM Press, Londra, 2014, trad. di Laura Ferrari e Luca Benedini, Editrice Queriniana, Brescia.

HEGEL G.W.F., *Enciclopedia delle scienze filosofiche in compendio (Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse)*, 1817.

HOBBS T., *Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiastical and Civil*, 1651, X, traduzione italiana di R. Santi, testo inglese e latino, Bompiani, Milano, 2001.

LOCKE J., *The second treatise of government*, IX, Awnsham Churchill, Londra, 1689 (1690).

MEDEIROS M., *Lentamente muore*, in Zero Hora, Porto Alegre, 2000, titolo originale: *A morte devagar*.

MEGGYSEY D., *Out of their League*, Berkeley, CA, 1970.

PAPA FRANCESCO e LEONCINI T., *Dio è giovane*, Piemme, Roma, 2018.

PLATONE, *Apologia di Socrate*, trad. di M.M. Sassi, RCS Rizzoli Libri, Milano, 1993.

POPPER K.R., *Congetture e confutazioni*, trad. di PANCALDI G., Il Mulino, Bologna, 1972.

ROUSSEAU J.J., *Confessions*, 1782-1789, I, trad. di Felice Filippini con introduzione di Roberto Guiducci, Rizzoli, Milano, 1996.

ROUSSEAU J.J., *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Parigi, 1755, a cura di G. Preti, Feltrinelli, Milano 1992.

ROUSSEAU J.J., *Les rêveries du promeneur solitaire*, Ginevra, 1776-1778, trad. di A. Canobbio, Rizzoli, Milano, 1979, VIII.

SAVO M., *La match analysis nel calcio*, Allenatore.net, Lucca, 2015.

SENO M. – BOURREL C., *Allenare i dilettanti*, Juvenilia Editrice, Bergamo, 1989.

VISCIDI M - SCARPA M. - GAGLIARDI A., *L'importanza dell'attacco preventivo e della difesa preventiva*, in Notiziario Settore Tecnico F.I.G.C., nn. 4 e 5, Firenze, 2013.

ZUNINO M., *Manuale per l'osservatore calcistico - Tecniche e segreti dello sport più amato del mondo*, Hoepli Editore, Milano, 2015.

Altre fonti

ACCAME F., *Le competenze analitiche e la capacità didattica dell'allenatore*, in <http://www.alleniamo.com/download.com/tattica/accame/Le%20competenze%20analitiche%20e%20la%20capacit%C3%A0%20didattica%20dell%E2%80%99allenatore>.

BERETTA M., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.

D'ARRIGO F., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

GAGLIARDI A., in <https://www.ultimouomo.com/a-che-punto-sono-le-statistiche-nel-calcio/5>.

GAGLIARDI A. in <https://www.wired.it/economia/lavoro/2018/01/18/calcio-italiano-analisti/>.

GAGLIARDI A., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.

FERRETTI F. – PERONDI F., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

MOLON G., *Lezioni Corso UEFA C Grassroots*, Padova, gennaio-aprile 2018.

<https://amp.sportmediaset.mediaset.it/news/462/1238462.html>.

<http://assoanalisti.it/performance-analysis-o-match-analysis-facciamo-chiarezza>.

https://it.eurosport.com/calcio/champions-league/2018-2019/la-rovesciata-di-cristiano-ronaldo-contro-la-juventus-eletta-gol-dell-anno-uefa_sto6905340/story.shtml.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/01/17/mancini-gol-di-tacco-parma-lazio-1999.html>.

<https://www.foxsports.it/2018/05/05/napoli-de-laurentiis-punge-sarri/>.

<http://www.youcoach.it/it/articolo/il-metodo-della-match-analysis>.

<https://www.youtube.com/watch?v=d5RUBVvIvdc>.

SCARPA M., *Lezioni Corso UEFA C Grassroots*, Padova, Gennaio-Aprile 2018.

SORBI A., in *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.

SORBI A., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016.

ULIVIERI R., *Lezioni Corso UEFA A*, Coverciano, marzo-aprile 2016

VISCIDI M., *Lezioni Corso Direttore Sportivo*, Coverciano, Settembre-Ottobre 2018.