

## INTRODUZIONE

Premetto che la mia laurea in psicologia generale dello sport prima e psicologia delle risorse umane dopo mi sono servite per spiegare alcuni concetti chiave che ritengo in ottica manageriale fondamentali. La scelta dell'argomento della tesi è stata determinata dall'importanza che in età odierna sempre più riveste la gestione e ottimizzazione delle risorse umane nel guidare in maniera efficace e efficiente le società di calcio ,che oggi più che mai sono diventate delle proprie e vere aziende . Oggi il calcio è da interpretare come il lavoro sportivo e tutte le teorie motivazionali relative all'attività lavorativa possono e devono essere prese in considerazione da noi in questo ambito. In quest'ottica si inserisce la figura del Direttore Sportivo che nelle società moderne di calcio è un vero e proprio manager che deve conoscere tutto ciò che ruota intorno a lui e deve esserne capace nella gestione. Sappiamo benissimo che l'obiettivo tecnico è nelle sue mani,però è importante lui si interfacci con tutte c le altre aree e che esse siano a servizio della società e della sua attività sportiva. Per questo la comunicazione interna è fondamentale. Il Direttore sportivo deve cercare di collegare e coinvolgere tutte le aree, renderle consapevoli dell'importanza che ognuna di essa riveste per la società per arrivare ad un goal setting positivo. In breve il Ds deve consolidare la leadership all'interno dell'azienda calcio. Tra queste aree a mio parere ne abbiamo una molto delicata ma soprattutto io la considero una dei pilastri della società : ovvero l'area del settore giovanile . La sua costruzione è molto difficile ma è uno strumento di comunicazione eccezionale,è l'immagine della società, per questo il Direttore sportivo dovrebbe avere uno sguardo speciale verso le categorie giovanili,molte volte la si considera una cosa a parte, per me questo è un gravissimo errore. Lo sviluppo di un settore giovanile con un programma integrato è pietra miliare per il futuro della nostra società di calcio. Nello sviluppare tale tesi mi avvarrò di una ricerca bibliografica sugli argomenti chiave (motivazione, formazione e gestione dei gruppi all'interno di una società, coesione delle varie aree , team e leadership, ) correlati da preziose e imprescindibili fonti esperienziali che avvaloreranno le teorie affrontate.

## **CAPITOLO 1**

# **L'IMPORTANZA DEI PROCESSI MOTIVAZIONALI E DELLE DINAMICHE DI GRUPPO**

## LA MOTIVAZIONE

Questo è un argomento che ogni Ds nella sua attività gestionale dovrebbe approfondire visto che le trasformazioni degli ambienti sociali, economici ed organizzativi vedono sempre più la persona esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella sociale, che la colloca in una rete in quanto soggetto “connesso” a più contesti e comunità; quella organizzativa che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo e relazioni di lavoro. La collana persone, reti, lavori è parte di questo profondo cambiamento e si propone come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del management delle persone nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerche e di sperimentazione, un luogo ove ricomporre quindi l’ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e management, luoghi di formazione e luoghi di responsabilità di gestione.

“La motivazione è un concetto strettamente legato al movimento:

- a) Area propria: mettere in movimento, muoversi, cambiare, iniziare;
- b) Area figurata: commuovere, agitare nell’animo, scuotere, provocare, mostrare”. (Gori P. Latham “Motivare al Lavoro”).

La motivazione è in secondo luogo, quindi, anche una questione di impatto emotivo e relazione causa-effetto nell’area psicologica, che indica ogni fattore dinamico del comportamento, che indirizza le attività dell’organismo verso uno scopo, spinta, impulso, stimolo, ispirazione, incentivo ed energia.

Nell’età moderna si evidenzia sempre di più come sia importante coniugare le richieste dell’organizzazione con i bisogni delle persone, la prospettiva sarebbe dunque quella di promuovere modelli, strumenti e processi efficienti orientati al business fondati sia sul goal setting e feedback, sia su di una solida,

approfondita e strutturata dimensione motivazionale (person driven e job driven), anche tramite tecniche motivazionali. Tra queste tecniche ne emerge una come il feedforward (Kluger e Mir, 2006) che si fonda su di una struttura di intervista, tesa a identificare con la persona le condizioni (esterne/interne) ideali della sua motivazione, a partire da episodi positivi accaduti nel passato.

Latham, a tale riguardo, parla suggestivamente di una psicologia “senza limiti”, intendendo con ciò proprio l’approccio mentale dello studioso e del professional orientato a non chiudersi in etichette ed appartenenze, ma volto piuttosto alla realtà dei problemi delle persone ed all’attenzione per la loro soluzione, attingendo così dalla psicologia del lavoro, dalla psicologia sociale, dalla psicologia clinica, attraverso i modelli scientificamente fondati di riferimento di ciascuna branca del sapere psicologico.

Latham attraverso una ricerca ha mostrato che l’assegnare obiettivi specifici e difficili, ma nello stesso tempo realizzabili, aumenta la prestazione. In breve, il goal setting ha dimostrato, secondo Latham, di essere fra le teorie della motivazione a lavoro più valide e più pratiche nella psicologia delle organizzazioni anche per quanto riguarda quelle sportive, oltre che rendere le persone in grado di sperimentare un senso di completezza.

Anche la teoria dell’azione, sviluppata dagli psicologi tedeschi (Freese e Zopf, 1994) enfatizza l’importanza del goal setting.

La teoria fu specificatamente sviluppata per essere applicata ai contesti organizzativi, sulla base dell’assunto che il lavoro è fatto di azioni.

Il lavoro dovrebbe essere migliorabile da ciascuno personalmente, perciò ognuno dovrebbe usare tutti gli aspetti della sequenza dell’azione, quali, i goal setting, la ricerca di informazioni, la pianificazione ed il feedback, il quale spesso porta le persone a stabilire mete specifiche elevate. Il goal setting però, come evidenzia lo stesso Latham, presenta degli inconvenienti: “Coloro che sono fortemente impegnati nel raggiungere le loro mete possono essere meno disponibili ad aiutare gli altri a raggiungere loro. Quindi si è visto che è

necessario tenere conto sia delle relazioni intra-personali che di quelle inter-gruppo/intra-gruppo.

La motivazione richiede un controllo feedforward oltre che di feedback. Le persone regolano il proprio comportamento attraverso il goal setting e dalle conseguenze autoprodotte dal raggiungimento della meta.

Anche in assenza di costrizioni esterne e di controlli sociali, le persone stabiliscono obiettivi per se stesse e reagiscono con auto criticismo o auto soddisfazione per il proprio comportamento a seconda di quanto esso soddisfa i loro personali criteri ed aspettative . Bandura afferma, nella sua teoria social cognitiva, che il comportamento è la continua reciproca interazione fra variabili cognitive, comportamentali ed ambientali.

La teoria social cognitiva, identifica due variabili di differenze individuali che giocano un ruolo critico di mediazione fra lo stimolo, la risposta, l'effetto e il comportamento conseguente. Queste due variabili cognitive sono le aspettative di risultato (la credenza individuale che si otterrà un dato risultato se ci si impegna nel comportamento) e l'autoefficacia (la convinzione personale che si possa realizzare un certo comportamento in una situazione specifica).

Nel regolare il proprio comportamento attraverso le aspettative di risultato, le persone intraprendono i corsi di azione che probabile producano risultati positivi, mentre generalmente scartano quelli che conducono a risultati infruttuosi o punitivi. La probabilità che le persone agiranno in base ai risultati che prospetticamente si aspettano che producano le prestazioni, dipende dalle loro convinzioni relative alla loro capacità o meno di produrre quelle prestazioni. Un forte senso di efficacia nel coping (capacità di fronteggiare) riduce la vulnerabilità allo stress e alla depressione in situazioni di messa alla prova e rinforza la resilienza alla avversità.

La bassa autoefficacia può così annullare il potenziale motivazionale delle aspettative positive di risultato. In breve, la convinzione personale relativa alla propria abilità di realizzare una data attività è più importante dell'abilità in quanto tale nell'influenzare la prestazione.

Bandura sostiene, che gli obiettivi assegnati in accordo con le capacità percepite dall'individuo (self efficacy) che producono feedback dei progressi verso il raggiungimento del goal conducono a potenziare l'azione.

La forte convinzione d'efficacia della propria prestazione è essenziale per mobilitare e sostenere lo sforzo necessario per avere successo.

“Le meta-analisi delle ricerche empiriche nei contesti lavorativi hanno mostrato lo stretto legame fra l'autoefficacia personale e la prestazione individuale” (Gary P. Latham, Motivare al Lavoro).

La teoria del goal setting mette in risalto primariamente la motivazione nei contesti, inclusi quelli atletici (Locke e Latham, 1985) uno studio condotto in Germania ha mostrato che le attività che favoriscono la crescita incrementano l'iniziativa individuale. Di conseguenza, l'importanza delle caratteristiche del lavoro è stata incorporata nell'high performance cycle, modello che Locke e Latham, hanno sviluppato alla fine del ventesimo secolo per predire, spiegare ed influenzare la motivazione dell'individuo al lavoro.

L'high performance cycle (ciclo dell'alta prestazione) spiega come aumentare la prestazione.

Tale ciclo sostiene che goal specifici e difficili, oltre all'elevata autoefficacia “self efficacy” nel raggiungerli, rappresentano la spinta per l'alta prestazione del lavoratore.

Inoltre, goal ed autoefficacia motivano la scoperta di strategie per l'efficace realizzazione. L'effetto degli obiettivi sulla prestazione di una persona è moderato dalle abilità, dalle caratteristiche del lavoro che facilitano la crescita, da vincoli situazionali da feedback forniti in relazione al goal e del coinvolgimento individuale nell'obiettivo. Tutto ciò conduce ad una elevata soddisfazione lavorativa. Sia Latham che Whyte (2000) hanno trovato che l'efficacia di un gruppo influenza la prestazione e ,quindi la prestazione del gruppo influenza l'efficacia del gruppo. Silver e Bufano (1996) hanno mostrato che l'efficacia collettiva ha peso sulla relazione tra l'obbiettivo del gruppo e la difficoltà della prestazione.

Di conseguenza l'impegno con l'organizzazione è una variabile chiave nell'High performance cycle, perché può orientare la volontà dell'individuo di rimanere nell'organizzazione e di continuare ad assegnare e ad impegnarsi in obiettivi rilevanti per essa, oltre che la soddisfazione lavorativa, come dice Latham è correlata con l'impegno organizzativo. Così il morale, ossia la soddisfazione del dipendente, divenne una variabile di primario interesse per i ricercatori nei campi della gestione delle risorse umane, del comportamento organizzativo e della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

In altri termini, quando il morale è alto anche la produttività dell'organizzazione è alta. In breve, le attitudini ed i comportamenti, a livello individuale, diventano condivisi e producono una struttura collettiva emergente di attitudini.

Nel ventesimo secolo, si può predire, spiegare ed influenzare la motivazione tenendo in considerazione sette variabili. (1) I bisogni legati al benessere fisico e psicologico e (2) I tratti personali, che storicamente sono stati visti come bisogni o pulsioni (3) I valori; (4) Il contesto che influenza il grado in cui si soddisfano i bisogni e si esaudiscono i valori; (5) La cognizione, in modo particolare gli obiettivi, le specifiche forme di valori situazionali, lo specifico oggetto o scopo di un'azione; (6) L'affetto e le emozioni; (7) Premi incentivi.

I bisogni sono il punto di partenza della motivazione (Locke, 2000) per tanto i bisogni di una persona dettano il modo in cui operano i processi motivazionali. Quindi quando per l'individuo è saliente l'identità sociale, domina il bisogno di migliorare l'autostima basata sul gruppo attraverso un senso di relazione, di rispetto, di riconoscimento fra pari e di raggiungimento di mete di gruppo.

Nell'età odierna il Direttore sportivo come leader dell'organizzazione deve identificare persone che siano adattive, flessibili, versatili e con tolleranza dell'incertezza, visto che, il mondo del lavoro, nel ventunesimo secolo è caratterizzato da ambienti dinamici ed in perenne mutamento. Due studiosi Ruth Kanfer e Heggstad hanno inoltre sostenuto che il controllo della motivazione ed il controllo delle emozioni sono due tipologie di capacità motivazionali o di strategie autoregatorie che le persone usano per controllare le loro cognizioni, affetti e comportamenti durante il processo di raggiungimento dell'obiettivo. Le capacità motivazionali si riferiscono alle differenze individuali nel sostenere lo sforzo e la persistenza attraverso

il goal setting. La capacità di controllo delle emozioni perviene alle strategie autoregatorie di gestire ansietà e preoccupazione.

Lo studio della motivazione riguarda le ragioni dell'attività orientate alla meta. Con ciò Deweck, inserisce i tratti motivazionali in una stretta struttura di spinta all'obiettivo, che enfatizza il modo in cui il comportamento dell'individuo è influenzato dalle tendenze all'avvicinamento ed all'evitamento. In particolare sostiene che la concezione che le persone hanno delle loro abilità influenza gli obiettivi che queste raggiungono. Inoltre, l'orientamento all'obiettivo di apprendimento è correlato positivamente con l'apertura all'esperienza e con l'ottimismo.

Parlando di obiettivi, si finisce necessariamente a parlare di valori che possono essere visti come obiettivi cross-situazionali, variabili nella loro importanza. I valori sono simili ai bisogni nella loro capacità di attivare, dirigere e sostenere il comportamento oltre da essere ciò che la persona acquisisce o mantiene mediante l'azione.

Verplanken ed Holland (2002) hanno esplorato come i valori influenzano le scelte ed inoltre come le persone si sforzano per soddisfare i valori per l'auto-miglioramento, l'efficacia e la coerenza personale. In questa situazione viene elevato l'individualismo a scapito del collettivismo, così avendo effetti deleteri sulla prestazione di un'organizzazione. Il Diretto sportivo nel suo ruolo di raccordo deve evitare che l'individualismo regni sulle dinamiche di gruppo.

Perciò il Ds, per comprendere pienamente il comportamento di una persona, deve prendere in considerazione sia la persona che l'ambiente, creando TEAM funzionali "In un ambiente che si prevede stabile, i team funzionali di solito hanno migliori prestazioni dei Team strutturati divisionalmente" (Gary P. Latham, motivare al lavoro).

Gli obiettivi ed il feedback lavorano costantemente insieme. Un buon Direttore sportivo deve andare sempre alla ricerca dei feedback, questo è importante perché esso aumenta la probabilità del goal setting che, a sua volta, aumenta la qualità e la quantità della prestazione. Il processo di feedback coinvolge il controllo dell'ambiente in una modalità preconsua automatica, attraverso indicazioni visive, uditive e relazionali. Gli autori hanno segnalato che la ricerca del feedback negativo crea un'immagine di efficacia personale. Questo perché i manager che lo fanno sono visti come attenti e capaci di farsi carico delle opinioni degli altri. Il mostrare una preferenza solo per i feedback positivi danneggia l'immagine del manager. Il Ds essendo un manager a tutti gli effetti deve lavorare su queste fasi:



- Pre-decisionale (scegliere fra gli obiettivi alternativi, sulla base del valore atteso);
- Pre-azione (formare delle intenzioni di implementazione, al servizio dell'intenzione per l'obiettivo);
- Di azione (condurre le azioni rivolte all'obiettivo ad un esito positivo);
- Post-azione (valutare la necessità di eventuali ulteriori azioni).

## LA TEORIA SOCIAL-COGNITIVA

Le persone sono motivate dalla previsione degli obiettivi, non solo dal senso di poi del fallimento. Un obiettivo specifico ed elevato crea delle discrepanze negative di prestazione che devono essere padroneggiate. Le persone mobilitano i loro sforzi e risorse sulla base delle loro stime anticipatorie di ciò che è necessario per il raggiungimento dell'obiettivo. Pertanto l'obiettivo, inizialmente, può migliorare la prestazione prima che venga fornito qualunque feedback. Con questa visione, raggiunto l'obiettivo, le persone con alta autoefficacia si danno un obiettivo ancora più elevato, così da creare nuove motivazioni. Se l'obiettivo non viene raggiunto, l'autoefficacia e l'impegno nel goal predicono se le persone raddoppieranno i loro sforzi, reagiranno apaticamente o si scoraggeranno.

## L'EFFETTO PIGMALIONE

Nel gestire le risorse umane il Ds deve fare molta attenzione alla persuasione che lui può innescare o subire. Le persone tendono a comportarsi secondo le aspettative di coloro che sono importanti per loro; Visto che la persuasione delle altre persone significative può costituire una potente fonte di cambiamento del comportamento.

Nella misura in cui il leader è tenuto in alta considerazione, la persona ha la necessità di mostrarsi risoluta. L'effetto Pigmalione fa riferimento ai processi mentali non consci che portano una persona a trattare gli altri in accordo con le proprie aspettative. Il Ds deve comprendere che le persone tendono a rispondere in base al modo in cui vengono trattate. Si innesca qui un effetto Galatea, se il leader, in questo caso il Direttore sportivo effettua una persuasione efficace avviene quanto segue:

(1) Le aspettative elevate del leader danno luogo a (2) una migliore leadership della persona (3) che, a sua volta, aumenta l'autoefficacia personale (4) che dà luogo ad una maggiore motivazione, che include (5) l'intensificazione dello sforzo, che si manifesta in un (6) incremento della prestazione.

Rispetto i punti uno e due, i processi mentali inconsci fanno sì che i leader trattino i subordinati in accordo con le aspettative che hanno su di loro.

## I GRUPPI DI LAVORO

La motivazione è necessaria per l'efficacia del gruppo di lavoro. Questo perché, nell'attuale millennio, l'individuo è frequentemente membro di un team all'interno dell'organizzazione. Vi sono dei processi che influenzano i team, che non si attivano quando il focus è limitato alla motivazione dell'individuo. Questi includono i modi in cui i membri del gruppo si motivano/demotivano l'uno con l'altro. Ellemers e Haslam hanno avvicinato i processi di auto categorizzazione ed auto-identità per spiegare come i processi individuali e di gruppo interagiscono per determinare la motivazione al lavoro. Quando la definizione del se di una persona passa da "io" a "noi", la teoria dell'identità sociale stabilisce che si applichino al se collettivo gli stessi processi motivazionali che si applicano al se. Ellemers ha sostenuto che alla base dell'identificazione con un gruppo vi sono tre processi intrapsichici, ossia la categorizzazione sociale, il confronto sociale e l'identificazione sociale. La categorizzazione sociale si verifica quando l'appartenenza al gruppo è relativamente stabile nel tempo e le persone percepiscono di essere escluse sulla base della loro appartenenza ad esso. Ciò che determina con quale gruppo la persona si identifica è un risultato dinamico, dipendente da fattori situazionali. In breve, la categorizzazione sociale è quel processo attraverso il quale la persona vede le caratteristiche di un gruppo come simili a se, come utili a migliorare il proprio status o potere. Nel momento in cui il Direttore sportivo si rapporta all'interno della società deve sapere che:

- 1) Le persone si identificano maggiormente con un gruppo nella misura in cui il gruppo li distingue in modo significativo dagli altri.
- 2) Perciò, questo è più facile che accada con gruppi più piccoli, piuttosto che più grandi, che sono per definizione più inclusivi.

- 3) Le persone che si identificano con uno specifico gruppo sono stimolate ad agire in termini di appartenenza ad esso, piuttosto che nei termini di ciò che è conveniente esclusivamente per loro.

Perché si crei il gruppo, occorre che i membri siano in condizione di interagire e comunicare l'uno con l'altro, possibilmente faccia a faccia. Gli scambi ripetuti nel tempo, devono poi consentire l'instaurarsi di relazioni e legami più o meno profondi. In un gruppo ci si rende conto di appartenere ad un'unità, con una sua stabilità, una sua caratterizzazione e una sua storia. Nella mente di ciascuno esiste il "noi", più o meno vivo e sentito. Affinché le condizioni vengano soddisfatte e si formi un gruppo, è importante che vi siano occasioni di contatto e obiettivi comuni. Possiamo distinguere quattro fasi:

- Il gruppo a confronto con l'individuo: si lavora soprattutto al confronto tra gruppo e individuo;
- Il gruppo sistema funzionale: il gruppo viene ora considerato entità sociale, un sistema con struttura, dinamiche e meccanismi proprie. L'idea che l'individuo in un gruppo è soggetto a sistemi di forze psicologiche, operanti secondo determinati principi, e ne viene condizionato nelle motivazioni, nei pensieri e nelle azioni.
- Il gruppo luogo di comportamenti e fenomeni sociali.
- I gruppi sotto-società: l'essenziale è capire come la gente conosce la realtà sociale, come costruisce il se, prende posizione e regola i propri comportamenti a seconda delle situazioni. Lo studio dei gruppi appare in ultima analisi riconducibile a quello più generale della psicologia dentro la vita sociale: i gruppi sono piccoli mondi sociali, in cui gli individui si muovono.

#### LA COESIONE

Altro compito arduo per il Direttore sportivo è quello di far sopravvivere il gruppo mantenendo intatte struttura e composizione. Più un gruppo è capace di reggere alle forze disgregatrici, sia esterne, sia interne, più diremo che è coeso. La coesione è il risultato di vari fattori unificanti. Rapporti tra i membri: c'è simpatia reciproca, le relazioni hanno un certo grado di profondità, si è legati e ci si fida gli uni degli altri, perciò sono fondamentali:

- **Senso di appartenenza:** il gruppo è vivo nella coscienza dei membri e viene investito di sentimenti positivi. Ciascuno ha presente obiettivi, vita interna, storia del gruppo, ne ha a cuore le sorti, considera un valore farne parte e si sente impegnato a migliorare continuamente l'esperienza comune.
- **Attaccamento al gruppo:** oltre che tra loro, i membri sono legati al gruppo e in qualche misura ne dipendono psicologicamente. Vanno alla ricerca dei momenti e degli impegni comuni e sono a disagio se per qualche ragione devono rinunciare a questa esperienza. Per loro far parte del gruppo è importante perché determinante nella costruzione del se (concetto di se, autostima, identità) e nel mantenere senso di sicurezza ed equilibrio socio-emotivo.

Già dagli anni trenta gli psicologi del lavoro avevano capito che non si può cercare di incrementare la produttività trascurando la qualità delle relazioni umane nell'ambiente di lavoro. Sempre più si era fatta strada l'idea che le organizzazioni aziendali funzionano bene se il personale, a qualsiasi livello, sta bene assieme, si sente partecipe, ha il morale alto ed è soddisfatto di ciò che fa sul posto di lavoro.

Il gruppo coeso appariva la ricetta migliore per incrementare al tempo stesso benessere e produttività. L'ottimizzatore delle risorse umane non avrebbe dovuto far altro che unire i lavoratori in vere e proprie squadre affiatate, l'obiettivo dell'intervento di tale figura professionale mirava a creare team. L'ideale sarebbe stato trasformare l'intera azienda in una sorta di grande squadra.

## IL TEAM

L'area della direzione sportiva non può non considerare due concetti chiave essenziali per la gestione e ottimizzazione delle risorse : il Team working e il Team building .

## IL TEAM WORKING

È una competenza che si fonda su valori e regole ben definite, ed è il superamento di un'organizzazione del lavoro fondata:

- Sulla rigida divisione dei compiti;
- Sull'accertamento della funzione direttiva e delle responsabilità del manager;

- Sui limitati spazi di autonomia e delega per i collaboratori, nell'ottica della competitività e del cambiamento, in modo da rendere più efficienti le proprie strutture e le proprie modalità operative, diminuendo l'impegno delle risorse ed aumentando la capacità produttiva in termini quantitativi e qualitativi.

Ecco la necessità di creare team che operino in modo:

- Sinergico;
- Efficiente;
- Affidabile.

I moderni orientamenti organizzativi ritengono le politiche sul personale il fattore strategico principale da tenere in forte considerazione per assicurare il successo delle attività e dare soddisfazione alla domanda e ai bisogni degli individui. Le aziende infatti sono sempre più orientate ad essere un "insieme di professionisti" con alta specializzazione, autonomia e responsabilità.

Nel gruppo di lavoro (working team), oltre alla interdipendenza del destino emerge un altro aspetto caratterizzante, che si può definire "interdipendenza del compito", quando ciò esiste un obiettivo da raggiungere, un compito da assolvere, tale che i risultati di ciascun membro hanno implicazioni per i risultati degli altri. Questa interdipendenza può essere definita "positiva", quando da luogo all'instaurarsi di sentimenti di cooperazione e coesione tra i membri, favorendo una migliore prestazione del gruppo; oppure negativa quando prevale la competizione che conduce ad insicurezza, riduzione della coesione e peggioramento della prestazione complessiva. La teoria "dei gruppi ottimali" si basa sul concetto di interazione degli elementi che compongono il gruppo; l'interazione si sviluppa intorno a due concetti essenziali:

- 1) Percezione di uno scopo comune;
- 2) Formazione di relazione tra le persone.

Il primo fattore consente l'utilizzazione dell'energia apportata dai membri per il raggiungimento dello scopo rendendo possibile la distinzione tra il gruppo e la semplice somma degli individui. A questo punto anche altri aspetti assumono un'importanza determinante: il legame tra i membri, la composizione del gruppo, la qualità degli obiettivi.

Affinché si possa sviluppare un gruppo è necessario che le persone siano motivate a mobilitarsi per il raggiungimento dello scopo, che vi sia un'adeguata giustificazione della quantità di energia necessaria per raggiungerlo, che gli obiettivi vengano dati in modo chiaro tale da permettere la partecipazione e il coinvolgimento di tutti. Risulta così essenziale che per la formazione di uno scopo comune vi sia l'armonizzazione delle diverse percezioni dello scopo. Gli obiettivi devono essere, oltre che chiari, stimolanti per tutti i membri, in modo da permettere che venga attivata una stessa linea di azione.

Il secondo elemento che assume grande rilievo sono i rapporti che si instaurano all'interno del gruppo. La natura di tali rapporti influisce sulla possibilità che un gruppo si formi; in questa fase è cruciale la scelta dei futuri membri, essendo importante che le persone siano obiettivamente partecipi dello scopo comune e che si sentano soggettivamente motivate alla condivisione con gli altri.

Date queste condizioni, il gruppo di lavoro può essere definito come il campo psicologico prodotto dall'interazione di più persone riunite in una situazione faccia a faccia, alla ricerca, di definire e raggiungere uno scopo comune.

Per attivare un gruppo di lavoro è dunque necessario che i componenti del gruppo sappiano in anticipo quale sia il compito del gruppo e quindi è necessario che vi sia una esplicitazione ex-ante dei seguenti punti e criteri:

- Finalità del gruppo;
- Obiettivo chiaro e realistico definendo la necessità di avere soluzioni attendibili con la convocazione di un gruppo di lavoro specifico;
- Interesse comune da parte dei membri di un gruppo con fiducia reciproca ed equità all'interno del gruppo;
- Risorse adeguate per svolgere delle attività (tempo, risorse finanziarie, competenze, attitudini).

L'esistenza di queste condizioni assicura che il team sia ben orientato e coeso al fine di iniziare a lavorare in un contesto che permette l'espressione delle operatività e raggiungimento degli obiettivi. Il Ds infatti deve possedere alcune caratteristiche di base quali ad esempio: saper gestire l'emotività, il rischio, saper prendere decisioni,

parlare in gruppo, condurre una riunione, relazionarsi con il personale e gestire l'organizzazione interna.

#### VANTAGGI DEL LAVORO DÌ GRUPPO

I vantaggi del gruppo di lavoro multidisciplinare sono molti e possono essere così definiti:

- **Cognitivo:** allargamento delle responsabilità e elaborazioni più ricche;
- **Motivazione:** condivisione delle decisioni con aumento della professione;
- **Relazionale:** aumento delle affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza;
- **Organizzativo:** aumento dell'integrazione con promozione della condivisione della conoscenza, dei linguaggi, dei metodi ed fine degli obiettivi, della mission e della vision.

Il gruppo permette di allargare gli stereotipi di osservazione del singolo che portano alla creazione anche di pregiudizi, che rendono meno affidabile l'analisi della realtà e la successiva decisione.

#### TEAM BUILDING

La costruzione del gruppo, nell'ambito *delle risorse umane*, costituisce un insieme di attività formative, *team games*, *team experience*, *team benessere* (ludiche, esperienziali o di benessere), il cui scopo è la formazione di un gruppo di persone. Utilizzata con successo negli USA sui bambini, è oggi sempre più spesso applicata a realtà aziendali con lo scopo di ottenere il massimo in termini di performance dai propri dipendenti. La costruzione del gruppo può avere una valenza formativa, se associata ad una analisi dettagliata dei bisogni, a fasi strutturate di *debrief* o semplicemente può avere una valenza ludica, qualora l'obiettivo sia quello di fare divertire il gruppo e dare una sensazione di appartenenza ad un team. L'attività stimola le aziende a riflettere sull'importanza di lavorare in contesti relazionali piacevoli.

#### SUO UTILIZZO

Molte aziende sfruttano le potenzialità date da questa attività quando si trovano di fronte ad un gruppo costituito da poco o quando il gruppo è in crisi o ancora quando è sotto stress o semplicemente non performa come ci si attende. Il team building ha quindi preso in prestito e rielaborato alcune attività ludiche, sportive, teatrali, musicali e così via, divenendo sempre più un contenitore flessibile e articolato. Rimane la necessità di saper distinguere il team building "formativo" e costruttivo da quello prevalentemente "ludico". Nel primo caso il fine è la consapevolezza nei partecipanti dell'avvenuto cambiamento, nel secondo caso il fine è l'esperienza in sé.

A livello internazionale il termine team building indica specifiche metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi. Il team building in Italia sta crescendo di popolarità ma ad oggi è frammentato in più modalità operative, come i team games, team experience, le cui attività talvolta sono puramente ludiche, esperienziali o di benessere, per creare il gruppo attraverso la soddisfazione e piacere dei singoli, il contatto, la comunicazione, l'empatia.

#### **OBIETTIVI DI UN INTERVENTO DI TEAM BUILDING**

Classici esempi possono essere quello di far conoscere in modo più profondo persone che in ufficio si conoscono solo in modo superficiale, aumentare la fiducia nei propri colleghi, migliorare il livello di collaborazione, stimolare la creatività, favorire la comunicazione.

Il fine ultimo deve sempre essere quello di far sentire il gruppo una vera squadra.

Poiché un intervento una tantum è fine a se stesso; per poter avere dei ritorni positivi in termini di performance, sono necessari più interventi annuali in successivi incontri che il Direttore sportivo dovrebbe organizzare tra le varie aree.

#### **LEADERSHIP RELAZIONALE DEL DIRETTORE SPORTIVO**

Per chi opera nell'azienda calcio, comunque in contesti organizzativi, è sempre più evidente come la complessità dei processi e delle condizioni del business richiede oggi una risposta sempre maggiore in termini di capacità relazionale.

A fianco quindi di tutte le capacità e competenze che ogni manager e ogni professional deve oggi possedere per essere "vincente" nella propria carriera lavorativa, la capacità relazionale ha un posto sicuramente d'eccellenza. Già Goleman con i suoi studi



sull'intelligenza emotiva, ha aperto una nuova attenzione alle caratteristiche non solo razionali, ma di capacità di gestione ed utilizzo delle emozioni nell'ambito personale e lavorativo, per costruire un ponte verso gli altri, nella scoperta e nel rispetto dei loro valori e delle loro preferenze profonde. Saper rispondere alle aspettative degli altri in allineamento con le loro motivazioni più profonde, dice Goleman, ci apre la porta non solo di una più efficace relazione professionale, ma di una più soddisfacente e arricchente vita di relazione con chi ci sta accanto. Il segreto dell'efficacia nella relazione con gli altri è infatti quello di riuscire a comunicare e relazionarsi con loro nel modo che loro preferiscono, aumentando così le possibilità di essere ascoltati, compresi e apprezzati. Saper leggere la relazione con gli altri con termini di preferenza fornirà inoltre la spiegazione su certe "alchimie" che si creano con alcuni interlocutori. Condividere le stesse preferenze con un'altra persona contribuirà a ritrovare nell'altro comportamenti e atteggiamenti simili e questo renderà più naturale e scorrevole la comunicazione. Secondo Goleman tutto ciò permette di aumentare e approfondire la conoscenza reciproca tra i membri di un gruppo di lavoro e di valorizzare gli specifici contributi di ciascuno alla modalità di lavoro del gruppo. Nonostante le competenze tecniche o di business all'interno dei gruppi, i conflitti di personalità possono creare infatti incomprensioni e ostacolare il funzionamento del gruppo verso gli obiettivi comuni.

"La forza resta nella diversità" (Goleman).

In alcuni team le procedure per la selezione restano nelle mani del manager, ed esiste un rischio serio che costui assuma tendenzialmente persone simili a se. La tentazione è di scegliere un'altra persona che "quadri" perfettamente nel gruppo, ma così facendo il rischio è quello di creare un tipo di "Group think": un modo troppo uniforme di vedere la situazione e di percepire le molteplici possibilità di agire o fare. Le ricerche dimostrano, secondo Ruth Ann Locke, che il team più efficace e più produttivo è un team non omogeneo, anche se ciò rappresenta un elemento di complessità che l'ottimizzatore delle risorse umane deve imparare a gestire, non solo nel contenuto dei compiti, ma anche nel processo di gruppo.

Un team con personalità distribuite offre l'opportunità di coprire molteplici elementi di forza e di creare sinergie di gruppo.

#### LEADERSHIP SITUAZIONALE

È un modello sviluppato da Kenneth Blanchard, e si fonda sul rapporto tra:

- La quantità di “direzione e controllo” (Comportamento direttivo) fornito dal leader;
- La quantità di “sostegno ed incoraggiamento” (comportamento di sostegno) fornito dal leader;
- “La competenza” (stadio di sviluppo dei collaboratori).

A seguito di interviste con un campione significativo di manager ritenuti eccellenti nella gestione dei propri collaboratori, si è notato che non esiste un unico modo migliore di altri per influenzare le persone. Il termine influenzare, dicono gli studiosi, che spesso assume nel pensiero comune, un connotato “negativo”, collegabile ad esempio a modalità manipolatorie, va invece assunto nella sua accezione volta a sottolineare il valore di chi, grazie alla sua presenza e alle sue capacità è in grado di esercitare un’azione capace di far crescere e coinvolgere le persone, di vincere l’inerzia al cambiamento.

Lo stile di leadership che una persona dovrebbe utilizzare con gli individui e con i gruppi, dipende perciò dal livello di maturità della persona che il leader sta tentando di influenzare: anche per questo motivo si parla di leadership situazionale, legata cioè, direttamente, a chi si ha di fronte. La leadership è quindi nel processo volta a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi, rilevabili in una determinata situazione. Se si vuole giungere ad una forma molto schematica possiamo quindi affermare che il processo della leadership è una funzione :

- Del leader;
- Del collaboratore;
- Di variabili situazionali.

A conclusione del lavoro condotto da Hersey e Blanchard si osserva come nascono differenti forme di orientamento al compito ed alle relazioni del leader, definendo in modo schematico quattro diversi stili di leadership:

- Prescrivere;
- Vendere;
- Coinvolgere;

- Delegare.

Va anche indicato che gli autori intendono per orientamento al compito il grado in cui un leader impartisce direttive alle persone, dicendo loro:

- Che cosa fare;
- Quando farlo;
- Dove farlo;
- Come farlo.

Il leader deve attuare anche un orientamento alle relazioni attivando una comunicazione con le persone, fornendo:

- Sostegno;
- Incoraggiamento;
- Gratificazioni psicologiche;
- Comportamenti agevolanti.

Se si colloca sulla scena organizzativa quanto illustrato precedentemente è facile comprendere che ogni giorno, persone che hanno un ruolo gerarchico, entrano in contatto con i loro collaboratori e interagiscono per poter conseguire i risultati previsti per le proprie organizzazioni ed eseguire i compiti assegnati. Quindi la leadership ha avuto negli anni grandi modifiche . La più importante è quella di gruppo, il compito, infatti del Direttore sportivo è quello di mettere in rete le persone che ruotano intorno a lui, farle dialogare e metterle in connessione tra di loro. La leadership va costruita all'interno ,dobbiamo capire come manager chi siamo,dove siamo e dove vogliamo andare e coinvolgere e portare a bordo le altre persone ,sicuramente questa è la parte più difficile.

**CAPITOLO 2**

**CONCETTI CHIAVE DEL CALCIO GIOVANILE**

## ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL SETTORE GIOVANILE

Tutte le argomentazioni affrontate precedentemente da me non sono scollegate con la gestione e ottimizzazione di un settore giovanile. Infatti i principi motivazionali, psicologici, di coesione di gruppo, formazione dei team e dei gruppi come la stessa leadership sono necessari per dare forma ad un settore giovanile che punti alla crescita a trecentosessanta gradi dei nostri ragazzi che fanno parte del vivaio. Il Direttore sportivo deve credere assolutamente nel settore giovanile. Se facciamo un salto indietro nella storia ci rendiamo conto come una volta i settori giovanili venivano dalla strada, finita la scuola i ragazzi avevano tutte le ore pomeridiane per divertirsi attraverso il gioco. Oggi, invece, la scuola a tempo pieno porta via una parte importante del pomeriggio ai ragazzi e questo non può non incidere sulla loro crescita professionale sportiva. Da questa piccola riflessione parte la mia convinzione dell'importanza che oggi rivestono per le società i settori giovanili, nei quali purtroppo, non tutti sono disposti ad investire come dovrebbero. Le società si ostinano a sborsare elevate cifre per acquistare un giocatore da fuori invece di puntare alla valorizzazione del proprio capitale umano, si perché i settori giovanili sono un capitale che vale oro. Chiaramente non bisogna fare di tuttata l'erba un fascio, perché ci sono club che vantano solide tradizioni e che hanno sempre puntato alla crescita formativa dei propri vivai. Sicuramente questa carenza è anche dovuta a un fattore culturale italiano: il tutto è quasi sempre condizionato dalla politica della vittoria, quindi questo porta agli allenatori e di conseguenza alle società a non puntare sui giovani. Molta responsabilità è anche delle famiglie dei piccoli calciatori che nutrono delle aspettative eccessive nei propri figli trasmettendogli pressione. In questo caso la Direzione sportiva dovrebbe dare delle linee ben precise agli educatori ( mi piace chiamarli così gli allenatori del settore di base) e agli allenatori del settore giovanile, oltre all'organizzazione di incontri formativi con i genitori. Capiamo bene come tutto ciò rischia di innescare un processo di depurazione dei vivai. E' necessario quindi che anche i Ds inizino ad invertire la tendenza, coinvolgendo sempre più le società dove essi operano ad investire massicciamente sui giovani anche perché proprio in chiave di ottimizzazione delle risorse, sviluppare al meglio il loro settore giovanile significherebbe una valorizzazione ben precisa di tutta la struttura societaria. Si deve lavorare quindi in quest'ottica di cambiamento . Le scuole calcio hanno importanti finalità. Si sa, ma va detto, che si paga per farne parte e che vengono tesserati tutti quelli che vogliono giocare a pallone : qui si impara e ci si appassiona al gioco. Bisogna però evidenziare che in questa parte del settore giovanile si ottiene una formazione a tutto tondo; non solo si formano i giocatori destinati a tutte le categorie e a tutti i livelli ma si formano le persone del domani. In questa fase, pertanto, i ragazzi devono essere coinvolti in maniera che predominante sia la parte ludica accompagnata da tanta tecnica , rimettendo il pallone al centro dell'attenzione,c'è carenza di ore ragazzo-

palla, non vengono più proposte le situazioni di gioco come 1 vs 1 , non si lavora più ne sui controlli orientati e nemmeno sulla tecnica riferita al ruolo; capiamo bene quindi che i problemi tecnici individuali così nel calcio giovanile continueranno solo ad aumentare se non poniamo riparo. Pian piano che i ragazzi crescono dovranno intervenire i loro allenatori sul gioco collettivo e sotto l'aspetto atletico, ma questo deve cominciare in modo più importante dopo i dodici anni, anche in relazione alle attitudini, al fisico e alle abilità di ognuno. Però noi Direttori sportivi dobbiamo essere consapevoli che i problemi che investono i nostri settori giovanili sono anche altri : di mentalità, pensiamo ai nostri allenatori di settore giovanile che impostano allenamenti secondo lo standard tipo delle prime squadre, oppure alla bassa intensità che si dà durante gli allenamenti perché le pause sono tante visto che si punta ad un lavoro tattico, invece di lasciare liberi i nostri ragazzi di esprimere le proprie potenzialità anche utilizzando la loro fantasia motoria. Le restrizioni portano problematiche anche a livello di fase offensiva ( smarcamento, possesso palla, difensori che non costruiscono, portieri monobasici) che difensiva ( difesa solo di reparto, difficoltà nella parità numerica, poca pressione sulla palla, punte che non difendono e poca motivazione nel recupero palla). Il Ds deve monitorare anche il settore giovanile perché l'obiettivo è migliorare tutti questi deficit per portare più giocatori possibili in prima squadra, deve fare in modo che le squadre giovanili della sua società puntino su: un calcio propositivo divertente, che si lavori più sulla tecnica rispetto alla tattica ma soprattutto miri all'aumentare delle quantità di lavoro. L'indirizzo deve essere soprattutto quello di creare dei giocatori di talento che garantiscano un futuro di qualità del nostro calcio: formare e puntare su atleti con personalità, spirito aggressivo e fantasia. Nelle nostre società dobbiamo favorire tutti i presupposti per poter sviluppare le abilità e le qualità individuali. E' fondamentale lavorare nei settori giovanili con il pallone, privilegiare come già detto in precedenza la tecnica e il trasferimento della gestualità su di un piano situazionale attraverso esercitazioni di possesso-palla, giochi di posizione, esercitazioni in spazi ridotti dove è frequente il contatto con la sfera, dove si restringono gli spazi e i tempi di giocata e dove l'attenzione e la concentrazione sono elevate. A questo punto mi preme descrivere l'organizzazione e il lavoro didattico che a mio parere dovrebbe essere impostato nel settore di base e nel settore giovanile.

## L'età biologica e l'età cronologica

Per predisporre l'attività per soggetti in età evolutiva, occorre tener presente le caratteristiche fisiologiche e psicologiche dei piccoli atleti. Ciò è determinante non solo per l'impostazione tecnica di programmi di attività che rappresentino effettivamente la dose giusta ed efficace per il miglioramento psico-fisico, ma anche per stabilire criteri razionali di valutazione funzionale e di eventuale riconoscimento dell'attitudine. La conoscenza delle varie fasi dello sviluppo e di come queste si susseguono, anche con differenze individuali notevoli, nel corso degli anni dell'età evolutiva, consente di evitare errori ricorrenti come penalizzare a priori i più piccoli sotto il profilo fisico. Sappiamo benissimo che l'essere umano essendo una forma di vita biologica è sottoposto a processi di mutamento continui nel suo periodo evolutivo che possiamo dividere in due periodi fondamentali : l'infanzia ( dalla nascita fino ai 9-10 anni) e l'adolescenza ( dai 10 ai 19 anni). L'infanzia, a sua volta, viene suddivisa in : prima infanzia ( dalla nascita fino a 4 anni) e seconda infanzia ( dai 4 ai 10 anni), mentre l'adolescenza viene articolata in pre-puberale ( dai 10 ai 13 anni) puberale ( dai 14 ai 15 anni), post-puberale ( dai 16 ai 19 anni) . Però bisogna fare attenzione perché non sempre l'età biologica corrisponde a quella cronologica. Esiste un ' orologio biologico' che determina la nostra evoluzione e la nostra involuzione. Compito importante di ogni struttura di base è quello di aderire allo sviluppo dei suoi allievi ' al tempo opportuno' ciò che possono e sono in grado di ricevere e devono acquisire. Si deve puntare ad educare ( se riflettiamo sulla parola in latino ex ducere) significa tira fuori, bisogna permettere ai nostri allievi di esprimere concretamente le proprie potenzialità, in rapporto al proprio patrimonio genetico. Noi Direttori sportivi dobbiamo fare in modo che il nostro settore di base sia per prima cosa un ambiente sociale che consenta al bambino di confrontarsi con la realtà e di acquisire una sempre maggior autonomia psicologica e motoria. Ecco perché in quest'area ci deve essere una maggiore varietà di esperienze motorie se si vuole avere dal bambino un feedback adattivo positivo con conseguente crescita della motricità. Il periodo più favorevole, dove si può osservare una maggiore spinta alla crescita delle capacità coordinative , comprende, come sappiamo tutti, l'età che va dai 7 ai 12 anni. Dopo questa fase l'incremento appare più lento, ovvero gli stimoli d'adattamento non provocano risposte adeguate. Quindi la pianificazione didattica da applicare in questo periodo evolutivo deve avere una base con valenza multifunzionale. In quest'ottica ritengo opportuno la necessità di inserire al meno un ora a settimana di alfabetizzazione motoria eseguita da una persona qualificata ( istruttore ISEF o laureato in Scienze

**Motorie) che ha il compito di sviluppare e recuperare le abilità coordinative attraverso unità didattiche che mirino allo sviluppo dello schema corporeo e motorio di base (camminare, correre, saltare, lanciare, prendere, rotolare, strisciare e arrampicarsi). Il preparatore fisico e motorio nella scuola calcio è una figura fondamentale di supporto al lavoro dei tecnici, che a loro volta troverebbero un sostegno culturale per individuare con più precisione lavori a predominanza coordinativa e propriocettiva. La preparazione sportiva giovanile ad oggi riveste un ruolo cardine nello sviluppo dei giovani atleti. Chiaramente il concetto di multilateralità dovrà gradualmente orientarsi in relazione alle caratteristiche motorie dello sport di riferimento, attivando con maggior accentuazione gli elementi della motricità specifica e il nuovo programma motorio nascerà perciò dalla integrazione di sottoprogrammi come la conduzione della palla o il tiro.**

**Per tanto la prestazione del nostro giovane calciatore è costituita dalle seguenti componenti: genetiche e morfologico- funzionali, percettivo - sensoriali, tecnico-coordinative, condizionali, tattiche ( processi cognitivi), psicologiche e sociali. Quindi i nostri programmi di formazione e sviluppo del giovane calciatore dovranno essere selezionati considerando:**

- requisiti primari (fattori ereditari, strutture biologiche;,**
- le richieste percettive ( considerando l'ambiente di gioco estremamente variabile);**
- il gesto tecnico parallelamente collegato allo sviluppo delle capacità coordinative ;**
- la costruzione di un adeguato sostegno metabolico di tipo organico – muscolare;**
- lo sviluppo del pensiero tattico, creando nel giocatore i presupposti decisionali necessari;**
- il clima psicologico adeguato, che stimoli le motivazioni e l'interazione sociale.**

#### **RAPPORTO TRA TECNICA ,FUNZIONALITA' E SITUAZIONE**

**L'esecuzione del gesto tecnico non ha nessun senso se scollegata alla funzionalità e al contesto. L'apprendimento dell'abilità tecnica è un processo graduale , caratterizzato da stadi di formazione ed è basato sul principio della ripetizione. Però non ci si può fermare alla ripetizione standardizzata ma il gesto tecnico deve essere funzionale e adattarsi a situazioni ed azioni mutevoli , quindi la competenza tecnica si costruisce in un ambiente che muta continuamente. Il gesto tecnico si esprime sempre condizionato da diverse complessità ( presenza di avversari, spazi disponibili e dalla velocità richiesta da una determinata situazione), tutto ciò deve andare ad influenzare la pianificazione dei programmi tecnici e dei metodi d'insegnamento. Nelle esercitazioni didattiche perciò occorre che siano frequentemente utilizzati avversari ( attivi ) e a volte riduzione degli spazi.**

#### **FONDAMENTALI TECNICI DA CURARE IN UN SETTORE DÌ BASE**

##### **Il dominio del pallone**

**La prima qualità che un bambino deve acquisire nei nostri settori di base è la padronanza o dominio del pallone. Per ottenere ciò, occorrono due doti fondamentali**



: l'equilibrio del corpo e la sensibilità del piede sul pallone, anche attraverso i palleggi di testa sul posto può essere migliorata questa qualità. Ricordiamoci sempre che non esiste una progressione fissa di svolgimento per le esercitazioni di controllo del pallone. Il tutto va assimilato dai primi passi calcistici, in seguito dovranno essere costantemente ripetuti e perfezionati, in quanto il controllo del pallone non è fine a se stesso, ma serve ad una sempre migliore esecuzione di ogni altro movimento tecnico. Teniamo sempre bene a mente che ogni esercitazione, partendo anche da questa più basilare, va effettuata con tutte e due i piedi (anche con quello meno dominante).

### La guida della palla

Rappresenta l'elemento tecnico che permette a chi è in possesso di palla di spostarsi in qualsiasi zona e direzione del campo mantenendone il controllo. Questo gesto è molto utile al fine di guadagnare spazio rispetto alla metà campo avversaria, quindi aiuta nella fase di avanzamento o semplicemente a portarsi in una situazione più favorevole per fare una giocata, il così detto orientamento di gioco. E' necessario però che durante l'allenamento l'educatore preposto spieghi ai ragazzi come eseguire nella maniera più corretta il seguente gesto tecnico di seguito riportiamo alcuni elementi che per me sono necessari:

- tenere la palla sempre sotto controllo senza allontanarsi troppo;
- utilizzare la parte del piede chiaramente più proficua per quella determinata situazione (abbiamo ad esempio la guida di collo, la guida di esterno collo, la guida sotto la pianta del piede, la guida della palla andando all'indietro, guida della palla tra i due interni e anche la guida della palla con cambio di direzione);
- in relazione alla velocità di gioco o alla presenza di avversari comprendere a quale distanza va guidata la palla rispetto al proprio corpo;
- sollecitare i ragazzi ad avere non la testa bassa sul pallone ma un controllo visivo periferico.

Sono sempre più convinto dalle mie esperienze nei settori giovanili che l'apprendimento ed il perfezionamento della guida del pallone costituiscono una delle basi più importanti della preparazione calcistica. Mantenere il pallone sotto il proprio controllo correndo, variando direzione, eventualmente superando un avversario, rappresenta una delle doti che caratterizzano il livello tecnico del giocatore.

### Il dribbling

Azione di gioco individuale della guida della palla che prevede anche il superamento dell'avversario. Aspetti fondamentali sono:

- difendere la palla con il corpo;
- orientare il dribbling in direzione della porta o dello spazio libero;
- attenzione sui movimenti dell'avversario;
- cogliere in contro tempo l'avversario;

- far precedere al dribbling una azione di finta ( negli esercizi di base è consigliabile far provare i ragazzi sulle varie finte anche muovendosi in uno spazio );
- combinare il dribbling ad azioni di tiro ( in allenamento è bene creare la situazione di gioco 1vs1, al momento del superamento dell'avversario si va immediatamente al tiro come si scopre la visuale della porta).

Visto che sopra abbiamo detto che bisogna far precedere al dribbling un azione di finta , approfittiamo per parlarne. La Finta nel calcio è assai rilevante prima di compiere un gesto tecnico. Curare la finta aiuta ad aumentare al calciatore la sicurezza di eseguire dei movimenti che gli permettano di creare incertezza nell'avversario e nell'ambiente di gioco.

### La trasmissione della palla : il passaggio

E' il mezzo di comunicazione più importante fra due compagni di squadra. Necessario allenarlo con esercizi di coppia mirati al miglioramento del seguente gesto tecnico. Bisogna quindi effettuare gli esercizi per far comprendere ai ragazzi alcuni accorgimenti necessari per rendere l'esecuzione del gesto la più corretta possibile. Fondamentale è dare la giusta forza alla palla (differenziazione dinamica) che va calciata quando è vicina al corpo. Nelle scuole calcio la condizione più utilizzata è il passaggio di interno piede, anche qui diventa importante curare nei ragazzi il modo di poggiare il piede portante contemporaneamente all'oscillazione dietro della gamba calciante che deve ruotare verso l'esterno . Una volta che si sono capiti i principi cardini ci si focalizza a far eseguire questo gesto tecnico in una situazione di gioco o anche durante una partita, chiaramente la complessità è sia per il giocatore che effettua il passaggio che per il compagno che lo riceve. Io partirei dal secondo, questa cosa a molti può sembrare strana, ma se ci riflettiamo oggi il calcio è cambiato, le situazioni in campo evolvono velocemente quindi chi non è in possesso del pallone deve ragionare prima di quello che invece è in possesso. Infatti è indispensabile che il giocatore a cui è indirizzata la palla ricerchi, mediante spostamenti intenzionali , lo spazio di campo più favorevole per la ricezione, nello stesso tempo il giocatore in possesso a sua volta dovrà essere abile ( velocità di attuazione e esecuzione più sguardo periferico ) nel cogliere il momento più vantaggioso per fare la giocata.

### Il colpo di testa

Corretta impostazione dei movimenti del corpo e del capo, discreta sensibilità della superficie d'urto ( la fronte) . Il colpo di testa è un fondamentale utile e redditizio, oltre alle qualità di base sopra accennate, richiede ancora altre capacità specifiche: buona elevazione con appropriata scelta di tempo, potenza, precisione, esatto dosaggio nell'imprimere l'impulso. Abbiamo il colpo di testa in avanti, colpo di testa in direzione laterale, colpo di testa all'indietro e colpo di testa in elevazione. I nostri settori giovanili dovrebbero curare anche questo fondamentale attraverso esercitazioni mirate, perché la testa può essere utilizzata nel passaggio ad un

compagno, nello stop, anche se sembra strano la testa può essere usata anche per ammortizzare il tragitto aereo del pallone onde portarlo successivamente sotto il proprio controllo. Io parlerei in tal caso di una speciale forma di stop. Tale movimento richiede particolari doti tecniche e fisiche. Esso presenta molte difficoltà per la dinamica del movimento che precede l'atto dello stop. Può essere utilizzato anche nell'intercettazione, nel rinvio difensivo. Il colpo di testa può essere effettuato con i piedi al suolo, sul posto con stacco da terra a due piedi, dopo una rincorsa e in tuffo. Ai ragazzi va spiegato che l'impatto con la palla può avvenire mediante la superficie frontale o parietale. Inutile nascondere l'importanza che rivestono in questo gesto tecnico gli schemi motori di base tra tutti l'equilibrio è il suo pilastro.

#### Ricezione della palla, il controllo del pallone in arrivo ( STOP )

Dal dominio del pallone al controllo del pallone in arrivo il passo è breve. Di solito, è per mezzo dello stop che si determina il controllo del pallone in arrivo, cioè che si compie l'atto del 'ricevere il pallone'. Fondamentale diventa fare l'esatta valutazione della traiettoria del pallone. In altre parole, il gesto tecnico viene facilmente assimilato solo quando l'allievo ha imparato ad avere una discreta visuale del pallone in arrivo e a giudicarne sia il tragitto che la velocità. A questo punto mi preme aprire una piccola polemica con alcune metodologie di allenamento nei settori di base. Ricordo ancora che quando facevo allenamento io nelle categorie pulcini e esordienti il mio mister iniziava l'allenamento facendoci fare un dieci minuti di palleggi; oggi in parecchie realtà di settori giovanili di base i palleggi sono stati aboliti, cosa molto ma molto negativa. Infatti il secondo fattore, altrettanto importante per lo stop, è il possesso di una buona sensibilità muscolare (acquisita in buona parte col palleggio) che permette di offrire al pallone in arrivo una superficie di contatto adeguatamente rilassata. Sta di fatto che tutto collegato, infatti questo gesto tecnico è realizzabile perché c'è stata comunicazione 'trasmissione' tra due componenti della stessa squadra. E' altrettanto vero che lo stop può avvenire anche con azione di intercettazione di una manovra avversaria. Qui è necessaria l'anticipazione motoria ovvero la lettura della traiettoria. E' bene lavorare nelle nostre scuole calcio su questo fondamentale ricordando sempre che questa esecuzione tecnica può avvenire in diversi modi ( con i piedi, con il petto, con la coscia, con la testa come già accennato nel paragrafo precedente e con l'addome ); quindi sarebbe buona cosa utilizzare esercitazioni di coppia inerenti al gesto.

#### Copertura della palla

Caratteristica fondamentale perché siamo in presenza costante e diretta sul campo di avversari. Tale forma di comportamento si integra con le varie espressioni di ricezione, di conduzione e anche di trasmissione della palla.

#### Il contrasto ( tackle)

Come per tutte le tecniche, anche per il contrasto esistono alcuni principi fondamentali da eseguire. Nei nostri settori giovanili dobbiamo far capire agli allenatori che anche questa tecnica va spiegata per fare in modo che i ragazzi capiscano le modalità giuste per effettuarlo senza fare male a se stessi e agli avversari. Esistono vari tipi di contrasto ( contrasto frontale, contrasto laterale, contrasto scivolato e aereo ). E' un elemento tecnico fondamentale che scaturisce da un'azione contemporanea di due avversari che tentano di mantenere o di recuperare il possesso palla. In alcuni casi il contrasto può rivestire anche una forma speciale di combinazione fra due elementi tecnici . Ad esempio in situazione di guida della palla, contrasto e tiro. Inoltre richiede forza muscolare generalizzata e un equilibrio corporeo ( ecco perché tengo a sottolineare di nuovo l'importanza che ha l'alfabetizzazione motoria nei nostri settori di base, lavorare sulla coordinazione ci darà una qualità del calciatore sicuramente positiva).

#### La rimessa laterale

Con la mia scuola calcio vado in giro per i campionati Pulcini e Esordienti e mi sono reso conto che quasi tutti i bambini hanno difficoltà a svolgere questo gesto tecnico. La cosa sicuramente non è da imputare a loro ma agli allenatori ' educatori' che durante gli allenamenti non curano questo principio tecnico che non è, come molti credono accessorio ma è parte integrante del gioco del calcio. Questa carenza non si evidenzia solo nei piccoli ma anche nelle categorie superiori come i Giovanissimi e in piccola parte anche negli allievi. Dobbiamo far comprendere agli allenatori che fare esercizi per insegnare e correggere il fallo laterale non è inutile anzi alle volte durante la partita può essere anche un punto a nostro favore perché spesso ci permette di far ripartire la nostra azione velocemente.

#### Calciare il pallone

E' l'elemento tecnico più necessario, ha una molteplicità di modalità di esecuzioni per questo costituisce un notevole elemento di sorpresa per l'avversario. Ci tengo a sottolineare che l'uso dei vari modi di calciare, a mio parere, dipende anche dalla momentanea situazione tattica. Quindi diventa necessario iniziare a curare la tecnica del calciare fin dai Pulcini e poi richiamarla sempre in ogni categoria visto che ci sono errori che nelle nostre scuole calcio si fanno di frequente non solo nelle categorie del settore di base ma anche in quelle giovanili agonistiche; Tra queste lacune ne cito alcune : mancanza di equilibrio sul piede di appoggio, rincorsa troppo dritta, posizione del tronco troppo indietro o avanti rispetto alla palla , il piede portante troppo lontano dal pallone. Altro aspetto importantissimo da curare fin dalle prime categorie è il Tiro in porta , gli allenatori della nostra società devono far tirare il più possibile importa

perché rappresenta l'azione conclusiva delle varie strategie di gioco. Il tiro in porta ha significato al gioco e per tale motivo deve necessariamente essergli dedicato tempo all'apprendimento e all'applicazione, vanno inseriti molti esercizi che hanno come fine ultimo il tiro . Anche il tiro in porta è una chimera per molti percorsi didattici di alcune società , si fanno solo partitelle e si pensa alla disposizione in campo con la conseguente tattica ma a cosa serve se non si fa goal poi? direi a nulla !

Prima di procedere a descrivere successivamente le tre categorie del settore di base ( Piccoli amici, Pulcini e Esordienti ) tengo a precisare che tutti i gesti tecnici fondamentali sopra descritti è vero che vanno curati obbligatoriamente in maniera particolare nei Pulcini e nel primo anno degli esordienti ma è altrettanto vero che gli esercizi di base vanno proposti anche nelle categorie agonistiche, dove non possono , a mio giudizio , essere messe da parte mai, perché sono il pilastro su cui si fonda e si regge la tecnica del calciatore.

## **CAPITOLO 3**

### **L'ATTIVITA' DI BASE**

La direzione sportiva deve dare delle linee sull'organizzazione del piano di lavoro e stabilire, insieme al team che lavora nel settore di base, le fasi che devono consentire di realizzare il progetto didattico. Sicuramente per prima cosa un Direttore Sportivo deve analizzare la situazione iniziale, verificando : ambiente , ragazzi, istruttori . In un secondo momento definire, sempre con il personale tecnico che lavora nell'attività di base, gli obiettivi e le finalità educative tenendo presente i livelli di partenza e le risorse di cui si dispone ( risorse umane, risorse strutturali e infrastrutturali e non di poco conto quelle finanziarie / economiche). Fatto questo si individua quale intervento formativo sia più efficace e efficiente, comprendendo quali aree formative, educative e tecniche sono necessarie. Nello stesso tempo va stabilito come scandire il percorso in unità didattiche, lezioni e sedute di allenamento. Non di poco conto è infine predisporre sistemi di valutazione durante il percorso, i momenti di verifica devono essere precisi e trasversali , devono riguardare tutti i momenti del processo formativo. Ricordo che qui è fondamentale raccogliere i dati soprattutto dei feedback che vengono fuori dai rapporti di gruppo ma in maniera particolare quelli che nascono dalla relazione tra istruttore e allievo. Queste verifiche portano a darci un risultato, attenzione a non prendere questa parola con l'accezione negativa, ma mia intenzione è solo far comprendere come non si può agire secondo il caso ma dobbiamo sempre farlo successivamente alla realtà dei fatti riscontrati. La programmazione è fondamentale in un contesto organizzato orientato alla formazione di un giovane calciatore, è il momento centrale della progettazione didattica. Noi come direzione sportiva siamo responsabili della sua crescita prima di tutto come uomo, in secondo metterei per la sua integrità psicologica e in fine della sua crescita calcistica e di quella fisica motoria. L'importante che il nostro percorso didattico sia orientato all'acquisizione di determinate condotte e comportamenti e che si vada a privilegiare attività con un elevato coinvolgimento emotivo con una forte spinta motivazionale. Cosa fondamentale che i contenuti e i mezzi devono variare sempre rispettando le richieste e le esigenze che ogni età o fase di sviluppo necessita. Si pensi che un giovane calciatore con capacità può passare quattordici anni nel settore giovanile di una società calcistica; questo vuol dire che ci vuole la massima programmazione e coordinazione tra le varie componenti preposte alla crescita globale per il pieno raggiungimento degli obiettivi. La nostra più grande soddisfazione come società (

perché il Direttore sportivo deve sentirsi uomo della società) deve essere quella di dare le fondamenta ( tecniche, coordinative e in maniera particolare di equilibrio della persona) che facciano superare ostacoli sempre più difficili e che diano sicurezze caratteriali che gli permettono di farlo in situazioni estreme. In poche parole coraggio e una giusta dose di convinzione dei propri mezzi abbinati con la tecnica e la fantasia è la strada esatta.

#### **PICCOLI AMICI/PRIMI CALCI ( 6-8 anni )**

La filosofia predominante in questa categoria è sicuramente lo svolgimento di un attività a misura di bambino, dove ci deve essere una pienezza di esperienze sotto il profilo dell'alfabetizzazione motoria. Dobbiamo proporre esercitazioni che coinvolgono i piccoli atleti da un punto di vista emozionale, perché loro attraverso il calcio vogliono conoscere, imparare e soprattutto, non scordiamoci mai, giocare. E' bene ricordare che nella maggior parte dei casi i bambini di quest'età non comprendono ancora la prospettiva altrui, quindi è normalissimo se li vediamo inseguire tutti la palla. Compito nostro è quello di far capire ai nostri istruttori ma in maniera marcata ai genitori che non devono richiedere e pretendere più di quanto gli è consentito dal loro sviluppo cognitivo. La chiave in questa categoria è stimolare l'entusiasmo che loro traggono dal movimento. Gli adulti svolgono pertanto un ruolo fondamentale nel mantenere costante l'interesse dei bambini verso il gioco del calcio. Le attività proposte devono essere intense, soddisfare il loro desiderio di divertimento e devono contenere il principio di varietà. Inutile annoiarli con spiegazioni prolisse su quello che è consentito fare e su ciò che va evitato. Poche regole, chiare e espresse in maniera diretta e sottolineo dieci volte fatte rispettare in maniera pacata. E' chiaro a questo punto che in questo contesto il gioco rappresenta l'elemento fondamentale e nello stesso tempo dobbiamo favorire lo sviluppo psicomotorio. Una considerazione che mi preme fare, anzi la considero una battaglia che noi Ds dobbiamo vincere, è la necessità di mettere in queste categorie un ora a settimana di alfabetizzazione motoria (come già detto precedentemente) svolta da un esperto motorio, perché oggi le nuove generazioni hanno un insufficiente patrimonio motorio. Non devo dirlo io che oggi viviamo nell'era del cyber spazio ! questo a comportato che i nostri bambini non giocano più negli spazi aperti e le possibilità di stimolare quelle aree corticali deputate alla motricità si sono via via spente. Per poter sopperire il deficit di movimento e riuscire a creare strutture stabili su cui costruire le future abilità sportive, l'istruttore deve essere bravo a scegliere una metodologia che comprenda gioco/partita e nello stesso tempo privilegi sempre l'uso del pallone, in modo tale che le attività mirino a sollecitare le aree della motricità. Fondamentale è che la comunicazione con

l'ambiente deve avvenire attraverso la palla. Quindi la programmazione didattica dovrà comprendere le seguenti attività:

-attività indirizzate a perfezionare lo schema del correre, correre anche con frequenti arresti e cambi di direzione, saltare e rotolare e circuiti motori;

-trasferimento graduale della condotta motoria precedente a un concetto di abilità come ad esempio un fondamentale tecnico come la guida della palla, sempre sviluppato in forma prevalentemente ludica con una base esplorativa e imitativa, attenzione che i nostri istruttori non intervengano spesso con feedback esterni in modo da favorire una interiorizzazione del compito motorio. La guida della palla può essere svolta in diversi modi , faccio alcuni esempi ( guida della palla su figure geometriche semplici, guida della palla nel labirinto e guida della palla con il gioco del ruba palla), per quando riguarda l'ultimo esempio è molto utile creare degli ambienti incerti perché in questo modo andiamo a stimolare gli adattamenti sul piano coordinativo. Chiaramente ci sono tante altre attività che si possono fare per migliorare l'aspetto coordinativo utilizzando la guida della palla, ma non mi sembra necessario ne opportuno dilungarmi;

-attività del colpire e lanciare la palla ( anche qui non dimentichiamo che alla base delle nostre esercitazioni ci deve essere sempre come obiettivo lo sviluppo funzionale dei canali percettivo coordinativi).

E' bene utilizzare nelle nostre attività i colori che renderanno il tutto più stimolante

Una volta che siamo arrivati a toccare queste attività nel nostro programma possiamo nella seconda parte della stagione proporre esercitazioni con combinazioni dei gesti , ad esempio:

-corri e tira ;

-guida e tira;

In un secondo momento aggiungeremo l'elemento situazionale :

-1vs1;

-2vs1 ( attenzione qui l'obiettivo principale non deve essere quella di favorire l'azione di attacco ma far capire comprendere ai bambini alcuni principi del gioco collettivo);

-3vs3 ( dove stimolare anche i comportamenti difensivi di collaborazione), ripeto non dobbiamo pensare nemmeno lontanamente alla tattica o tecnica difensiva qui l'obiettivo è motivare alla collaborazione .

Chiaramente queste attività proposte sopra ( ricordo che ne sono solo alcune quelle da me proposte rispetto a un'infinità che possono essere messe in una didattica) aiutano il bambino a fargli comprendere piano ma molto piano come muoversi nello spazio per intercettare, ostacolare e impossessarsi del pallone. Il tutto per sviluppare in loro la motricità generale e sollecitare capacità di rapidità e reazione.

I giochi e tutte le attività proposte dovranno dare la possibilità ai bambini e bambine di imparare giocando e di comprendere le regole principali che determinano le dinamiche di gruppo attraverso un modo semplice. Bisogna renderli partecipi in tutto .

**PULCINI ( 8-10 anni)**



Il contenuto fondamentale dell'allenamento deve essere costituito dal gioco, che rappresenta l'attività più congeniale alle caratteristiche fisiologiche e psicologiche di questa età. Si tratterà, naturalmente, a differenza della categoria precedente, di giochi calcistici, senza dimenticare di inserire nella nostra didattica anche esercitazioni che mirino ancora a sviluppare gli aspetti della motricità, attraverso esercizi di pre-aerobica, di agilità, di mobilitazione e di muscolazione a carico naturale. L'alfabetizzazione motoria comprendente anche esercizi di flessibilità, di equilibrio, di velocità e rapidità a mio parere è necessaria se si vogliono raggiungere elevati livelli di perfezionamento sportivo. Da evitare assolutamente, per ragioni fisiologiche, le esercitazioni specifiche per lo sviluppo della resistenza anaerobica lattacida che quelle per lo sviluppo della forza massima.

Per quanto riguarda l'istruzione tecnica specifica di base, ripeto, essa deve avvenire fondamentalmente attraverso il gioco praticato liberamente, senza condizionamenti esasperati di ordine tattico. Ritengo però giusto che alcuni suggerimenti in occasione degli errori più grossolani vengano dati da parte dell'allenatore. Dobbiamo ricercare nei ragazzi di quest'età creatività, spontaneità e fantasia. La programmazione deve evitare di proporre esercitazioni monotone ma ci vuole una certa dinamicità e densità nelle attività. Altra cosa da chiarire, che bisogna evitare di assegnare ruoli fissi ma le posizioni devono ruotare, non possiamo specializzare un pulcino in un determinato ruolo. Ritengo fondamentale far giocare i bambini in spazi ridotti perché risultano più efficaci per l'apprendimento ed il miglioramento delle abilità tecniche, capirete bene che giocando in spazi più piccoli i nostri 'piccoli calciatori' entreranno in possesso della palla più spesso, quindi, faranno il gesto tecnico fondamentale con più frequenza. Gli allenamenti proposti devono avere un'adeguata varietà di esercizi, alcuni di più facile esecuzione altri più difficili, in cui i ragazzi siano costantemente impegnati, riducendo al minimo indispensabile i momenti di pausa o di attesa. Fin da bambini dobbiamo portarli a muoversi pensando, ciò significa imparare a servirsi dei propri pensieri mentre si gioca, anche nei momenti di maggior pressione agonistica. Questo atteggiamento va costruito nei giovani sin da quando sono nella categoria Pulcini, facendogli svolgere delle esercitazioni in cui devono prendere delle decisioni e rinforzando così non solo la correttezza delle loro scelte ma soprattutto la capacità di operarle. Pertanto, non deve essere insegnato ai bambini solo ad agire in funzione delle istruzioni ricevute dall'allenatore, ma bisogna creare situazioni in cui autonomamente devono risolvere situazioni di gioco (problem solving). Bisogna, quindi, mantenere un equilibrio fra rischio individuale e gioco collettivo e gli allenamenti devono servire a insegnare ad agire in questa maniera. I bambini di quest'età cominciano ad acquisire una predisposizione alla collaborazione e a decentrare la qualità delle loro azioni motorie, che vengono inserite in un contesto gioco collettivo. In altre parole le esigenze della squadra incominciano a venir fuori rispetto all'individualismo, predominante in passato nei loro comportamenti. La natura degli esercizi proposti dovrà essere caratterizzata da un ambiente in continuo divenire, qui fondamentali diventano i parametri spazio e tempo che devono giocare un ruolo chiave per la sollecitazione degli adattamenti, ciò è importante anche per la ricerca della rapidità in presenza di avversari o in una situazione di complessità. La chiave di lettura deve essere: momenti dove alla base c'è come obiettivo un fondamentale tecnico unito ad attività spiccatamente situazionale( prima con una

situazione semplificata e poi complessa). Per quello che riguarda invece il versante tattico ( sempre considerandolo secondario rispetto alla tecnica) va in stretta congiunzione con l'ambito tecnico e si deve basare sulla costruzione di comportamenti di collaborazione. Facciamo alcuni esempi per essere più chiari : concetti di appoggio, sostegno , posizionamento difensivo, copertura dello spazio, movimenti verso l'avversario in possesso di palla e movimento anche nella ricerca dello spazio vuoto per rendere la giocata al compagno più facile. Il tutto sempre sviluppato attraverso il gioco ( questi concetti servono, non è vero come sostengono alcuni che non sono utili, chiaro non vanno esasperati ma nemmeno aboliti). Affrontando ora il problema della preparazione atletica per questa categoria non dobbiamo assolutamente pensare ( l'ho visto fare in molte scuole calcio anche dove sono stato Direttore)che possa essere uguale alla preparazione atletica degli adulti, spesso si tende ad imitare quello che fanno i grandi proponendo esercitazioni al limite della follia, rischiando di produrre danni all'impianto scheletrico del bambino in via di accrescimento.

Nella nostra programmazione dovranno essere inseriti giochi di rapidità, esercitazioni dove il bambino dovrà rispondere rapidamente ( capacità di reazione). Ricordiamoci sempre che il tutto deve essere sempre svolto con dinamismo e che bisogna abituare i nostri ragazzi fin dai pulcini a fare un maggior numero di conclusioni a rete.

Per concludere questa categoria mi risulta necessario proporre qui di seguito un prospetto che riporti le caratteristiche dei tre fattori pilastri in questa categoria:

**Fattore tecnico – coordinativo**

- stabilizzazione degli schemi motori di base;
- favorire la propriocezione nella gestione dei comportamenti tecnici;
- stabilità della tecnica in regime di rapidità;
- in un contesto situazionale mantenere un adeguato controllo tecnico;
- correre per guidare la palla e per superare l'avversario;
- passaggi e stop da fermo e in movimento ,ricevere in movimento e tiro ( nell'area del colpire e del ricevere);
- combinazione di movimenti sempre in regime di rapidità;
- coordinazione e orientamento spazio temporale;
- rapporto bambino pallone;
- esercizi di palleggio;
- formazione tecnica con attività prevalentemente ludica;
- esercizi di guida della palla preferibilmente da svolgere andando ad attaccare lo spazio vuoto in modo da variare la direzione, esercizi di guida della palla con cambi di direzione;
- tiro in porta ( fondamentale!).

**Fattore tattico-cognitivo**

- capacità tattiche in situazioni semplici;
- organizzazione del movimento in base allo spazio-tempo;
- sviluppo della collaborazione in fase offensiva e difensiva;
- marcamento e smarcamento ( qui dobbiamo ricevere sia feedback individuali che collettivi);
- concetto di sostegno e appoggio;

- comprensione dello spazio attivo e passivo;
- concetto di temporeggiamento;
- situazione di gioco 1vs1,3vs2,3vs3,attaccanti vs difensori partendo dall'1vs1 poi man mano aggiungendo i giocatori in base alla squadra che ottiene il punto( questo crea densità e intensità in situazione di gioco);
- partite .

#### Fattore fisico-motorio

- coordinazione;
- favorire lo sviluppo della forza-veloce e rapidità;
- mantenimento della mobilità articolare e esercitazioni per sollecitarla.

Concludendo su questa categoria possiamo dire che per lavorare discretamente su tutti questi pilastri occorrerebbero 4 allenamenti settimanali da 90 minuti l'uno, tra cui uno motorio. Questo ovviamente nelle società dilettantistiche non è possibile ma in quelle professionistiche si.

#### ESORDIENTI ( 10-12 anni)

Sono anni che il calcio punta e privilegia molto l'aspetto fisico a discapito di quello tecnico, chiaramente il tutto parte da queste categorie a livello giovanile. Si deve ritornare a formare i ragazzi sul piano tecnico. Importante fare una programmazione che sia equilibrata nelle varie aree (psicologica, tecnica e fisica). Qui inizia la fase razioinante, la capacità di attenzione e di concentrazione aumenta, quindi possiamo proporre ai nostri ragazzi esercitazioni di tipo analitico. Questa tappa è fondamentale per il giovane, poiché ne condiziona il suo futuro rendimento. L'obbiettivo primario è di proseguire la preparazione interdisciplinare del precedente step con un indirizzo più specialistico. Il programma mirerà a rafforzare i fondamentali tecnici, qui però l'allenatore dovrà prestare molta ma molta attenzione agli errori dei ragazzi per evitare che queste lacune si consolidino . Attenzione, perché ne ho prova certa che gli errori non corretti in questo stadio, dopo non verranno più sanati. Il gioco però dovrà sempre costituire la parte essenziale e prevalente delle sedute di allenamento inserendo gradatamente principi tattici elementari sia individuali che collettivi (il farsi vedere e lo smarcarsi, il passare la palla al momento giusto, principi della fase di attacco e di difesa ecc.).

La sfera tecnica è la principale anche in questa categoria, la didattica che la investe deve essere proposta al fine di realizzare una capacità d'azione efficace. Gli obiettivi didattici specifici devono andare a stimolare l'apprendimento di tecniche fondamentali che devono tendere all'automatizzazione, a quella coordinazione fine del gesto. Per spiegarci meglio, dobbiamo rendere i ragazzi capaci di avere un comportamento tecnico stabile a fronte anche dell'incertezza della situazione. In questa fase si dovrà migliorare il gesto tecnico individuale e il gesto tecnico in regime situazionale. Il ragazzo dovrà acquisire schemi operativi o unità tattiche funzionali da collegare costantemente in ambito situazionale, fornendo un contributo personale che

abbia una dose di creatività e originalità e che questo sia 'utile' alla squadra. Una percentuale dell'allenamento deve essere dedicata alla formazione tattica individuale e collettiva, il tutto collegato sempre con la parte tecnica, che assume sempre più un ruolo centrale nella risoluzione dei problemi tattici. Anche per l'apprendimento dei comportamenti tattici va utilizzato il metodo induttivo, ricordiamoci sempre che gli esordienti primo anno si troveranno di fronte a delle difficoltà in ordine di spazio e tempo, diversi spazi in cui muoversi e maggiori dimensioni delle porte da difendere o in cui fare goal, direi non cosa da poco. Come direzione sportiva io proporrei una crescita graduale anche per quello che riguarda l'utilizzo degli spazi da gioco. Credo infatti invece di far giocare i nostri ragazzi direttamente al campionato a 11 esordienti sia logico far fare loro la prima esperienza facendogli disputare il campionato esordienti a 9, uno perché lo spazio del campo da gioco e le misure delle porte aumentano leggermente rispetto alla categoria precedente, due perché andiamo così ancora a favorire il numero dei contatti con la palla e il conseguente apprendimento tecnico (chiaramente queste sono idee personali, si può essere anche convinti che i ragazzi debbano cominciare a giocare direttamente a 11). Negli esordienti attraverso le situazioni di gioco si devono strutturare i prerequisiti tattici considerati determinati per poter costruire le capacità di gioco con e senza palla. E' bene proporre anche in questa categoria 2vs1, il 2vs2, così come il dribbling e lo smarcamento, l'intercettazione e la difesa della porta. Anche in questo caso mi preme riportare i tre fattori:

#### **Fattore tecnico-coordinativo**

- curare abilità tecniche in condizioni di variabilità (con rapidità a causa di pressione);
- controllo della palla orientato;
- continuare a migliorare il piede debole;
- cross e tiro in porta;
- capacità di anticipazione (come detto prima già da sviluppare nei pulcini secondo il mio punto di vista).

#### **Fattore tattico-cognitivo**

- problem solving sia in fase di attacco che di difesa in maniera particolare nell'11vs11;
- comprendere i propri compiti in relazione a quelli dei compagni;
- comprensione dei principi tattici della fase di possesso e non possesso;
- comprensione degli spazi;
- sapersi proporre (anche questo già da sviluppare nei pulcini);
- marcatore .

#### **Fattore fisico-motorio**

- consolidamento dell'area coordinativa;
- sviluppo capacità condizionali;
- mantenimento della mobilità articolare.

## **CAPITOLO 4**

### **L'ATTIVITA' AGONISTICA**

## **CATEGORIE DEL SETTORE AGONISTICO**

### **UNDER 15 ( giovanissimi per le società dilettantistiche)**

Vi deve essere una programmazione didattica che ridurrà gradatamente e in piccola parte il gioco. In questa categoria inizia a diventare necessaria l'attività di potenziamento e di condizionamento fisico, le esercitazioni dovranno essere orientate in modo più specifico verso le esigenze calcistiche. A mio vedere bisogna ancora evitare, in questa fascia di età, esercizi con carichi massimali per il miglioramento della forza assoluta o forza pura, perché il sistema osseo – articolare non ancora si è completamente consolidato. Importante in questa fase curare la velocità visto che possiamo ancora avere dei progressi e lavorare sulla resistenza aerobica inserendo anche le variazioni di ritmo. Come direzione sportiva dobbiamo stare molto attenti che in questa categoria sotto l'aspetto tecnico si lavori molto su esercitazioni di situazioni di gioco, collegando in maniera sempre più efficace e efficiente il perfezionamento tecnico a quello tattico. L'obiettivo che dobbiamo dare ai nostri allenatori è sicuramente quello di completare la formazione dei nostri ragazzi in modo tale che le varie abilità tecniche siano trasferite in modo proficuo durante la competizione. Tutto quello che ruota durante l'esercitazioni anche su quelle di gara dovrà fare da padrona la razionalità, nel senso che il nostri giocatori dovranno avere un educazione positiva sia nel controllare e valutare la propria posizione in campo ma soprattutto controllarla in relazione a quella dei compagni e degli avversari. Diventa quindi fondamentale che si inizi a lavorare con più costanza sulle transizioni ( positive e negative), quindi sulla fase di possesso e non possesso e sugli atteggiamenti da tenere in queste determinate situazioni sia andando a stimolare principali comportamenti individuali che collettivi .

### **UNDER 16/17**

A questo punto possono essere poste attività più elevate da un punto di vista fisico, tecnico e tattico. Il perno centrale della preparazione sarà costituito dal perfezionamento dei singoli elementi di gioco, il tutto anche attraverso la tecnica applicata. Questo significa che le nostre proposte devono avere una connessione con situazioni reali di gioco. Le situazioni di gioco devono essere sempre più complesse ed è compito dei nostri allenatori andare a stimolare nei ragazzi la ricerca della soluzione adatta a risolvere tali situazioni. E' chiaro come ora, diversamente dalle categorie precedenti del settore di base, l'istruzione tecnica deve considerare la specializzazione in un determinato ruolo. Continuo però a pensare che abituare i nostri ragazzi ad agire nelle diverse zone del campo e quindi non ancorarli ad un ruolo fisso può portare dei benefici a tutta la squadra oltre che al giocatore stesso ( ma questa è una mia idea potete anche non essere d'accordo!) . Però mi pare evidente che facendo in questo modo aiutiamo i nostri Allievi a sviluppare qualità e attitudini polivalenti. Nel calcio moderno un calciatore che è capace di rapportarsi in maniera positiva con tutte le tre attitudini : regia, attacco e difesa possiamo definirlo completo. E' comunque opportuno l'obiettivo di raggiungere il perfezionamento esecutivo dei compiti e delle azioni tipiche del ruolo per il quale il nostro giovane sembra predisposto. La specializzazione quindi non va eliminata ma bisogna avere equilibrio come in tutte le cose della vita. A proposito di equilibrio, in questa categoria si deve lavorare molto su quello dei reparti. Per quello che riguarda il lavoro sulle qualità fisiche , in questa fase tutte sono allenabili ; La velocità andrà sviluppata di conseguenza anche la rapidità e l'accelerazione con e senza pallone. Va allenata la resistenza e la forza in maniera particolare va dato risalto a quella esplosiva. Fondamentale che in queste categorie si continui a puntare ad una crescita uniforme a livello formativo. Sicuramente è necessario che arrivati a questo livello i nostri ragazzi abbiano delle qualità importanti sia da un punto di vista coordinativo che tecnico oltre ad avere un aspetto mentale in chiave comportamentale importante. Ricordiamo sempre che la nostra società, in maniera particolare se professionistica deve crescere e formare calciatori per la prima squadra. Importante diventa sviluppare una programma didattico che comprenda sia un lavoro tecnico che tattico. Principio cardine è sicuramente quello di dare massima intensità a tutte le esercitazioni che noi proponiamo, non dobbiamo assolutamente consentire o creare tempi morti. Come già detto precedentemente queste sono fasce d'età dove si lavora molto sui principi che costituiscono la fase di possesso e non possesso . Per quello che riguarda la prima fase dovranno essere introdotte esercitazioni che mirino a comprendere, 'pensiero tattico', lo scaglionamento, la penetrazione, l'ampiezza e l'imprevedibilità. Per questa prima fase è necessario svolgere un lavoro prettamente tecnico applicato al gioco che prevede esercitazioni tecniche sul passaggio (passaggio diagonale che ci permette le triangolazioni veloci, passaggio indietro, passaggio incrociato, passaggio verticale o lancio lungo e passaggio filtrante lungo), controllo e difesa della palla, dribbling, smarcamento e tiro importa; tutte queste tematiche vanno approfondite e messe in piedi proponendo delle situazioni di gioco. Mentre per la seconda ritengo fondamentali il recupero della posizione, il marciamento, la copertura, la difesa della porta, il temporeggiamento, l'anticipo (frontale,laterale,basso e dorsale), il contrasto (anche scivolato), in alcuni casi la riaggresione per recuperare la palla persa e l'intercettamento sempre avendo la

massima concentrazione dando equilibrio ai reparti. Opportuno porre la massima attenzione all'istruzione dell'atteggiamento che i nostri Allievi devono tenere in questa ultima fase. Non sono esclusi lavori di perfezionamento tecnico, anzi, noi direttori sportivi dobbiamo favorire quest'aspetto in maniera particolare in riferimento ai giocatori di prospettiva.

## **CAPITOLO 5**

### **LA SCELTA DELL'ALLENATORE IN BASE ALLE CATEGORIE**



## **SCelta DELL'ALLENATORE NELLE CATEGORIE DEL SETTORE DÌ BASE**

**E' uno dei compiti più difficili e delicati per un Direttore sportivo a maggior ragione se si sta compiendo la scelta dell'allenatore in un settore di base. Naturalmente nelle società professionistiche questo settore sarà coordinato da un Responsabile dell'attività di base che avrà tutte le caratteristiche e qualità sia umane che professionali per poter fare una scelta, ma ciò non toglie che, secondo il mio punto di vista, il Ds debba interessarsi sui principi basilari. Allenare ma soprattutto educare i giovani al gioco del calcio è tutt'altro che semplice, in questo contesto abbiamo bisogno di persone competenti prima da un punto di vista pedagogico e comunicazionale, poi che abbiano competenze sui principi motori di base e su quelli tecnici fondamentali. Capiamo benissimo che tutte queste qualità sono necessarie in un educatore se vogliamo che i nostri bambini crescano con una formazione integrata. E' da folli nelle categorie piccoli amici ad esempio scegliere un istruttore che faccia fare ore e ore di esercizi tecnici in maniera esasperata, molti bambini in questa fascia d'età prima di tutto hanno la voglia di divertirsi attraverso il gioco del calcio, secondo devono ancora esplorare lo spazio intorno a loro e soprattutto devono iniziare a conoscere lo strumento essenziale per questo sport 'il pallone'. L'istruttore di questa categoria deve essere molto preparato sulle tematiche legate alle dinamiche dell'apprendimento motorio, vi invito a riflettere come sia necessario uno sviluppo delle capacità coordinative se si vogliono avere dei risultati anche a livello di gesti tecnici. Quindi in questa categoria io vedrei bene un laureato in ISEF con patentino UEFA C o anche una ragazza laureata sempre in scienze motorie e che abbia giocato a calcio. La figura femminile la preferirei da un punto di vista pedagogico. Mentre nella categoria Pulcini l'allenatore deve sempre per prima cosa essere consapevole che la sua opera ha una valenza formativa anche perché i ragazzi di queste fasce di età lo**

vedranno come punto di riferimento. Deve essere in grado di modulare la sua proposta formativa tenendo conto delle caratteristiche proprie di ogni individuo (dobbiamo far comprendere ai nostri istruttori che età cronologica non corrisponde ad età biologica), evitando crescite precoci. In questa categoria però l'allenatore deve avere anche competenze che gli permettano di sviluppare e allenare nei bambini le abilità tecnico-tattiche oltre a quelle motorie che il gioco richiede. In particolare il Mister deve far comprendere con semplicità e metodo gli obiettivi didattici sia individuali che di squadra, non serve un allenatore che sia solo abile nel mostrare il gesto tecnico ma deve soprattutto conoscere il metodo migliore per trasmettere quello che lui vuole far passare come concetto per poi renderlo semplice in pratica. Altra componente imprescindibile ma questa riguarda tutti gli allenatori, devono avere motivazione da vendere e una grande voglia di aggiornarsi sempre per arricchire le proprie competenze. La passione deve muovere tutto! Ritornando alle caratteristiche di un allenatore dei Pulcini è determinante anche la sua capacità di sollecitare nei bambini l'attività cognitiva, deve saper leggere la situazione di insegnamento-apprendimento questo sia in allenamento che in gara, perché anche lui deve attivare il problem solving per rispondere con pienezza e in maniera immediata alle esigenze che si vengono a creare intervenendo con dei feedback sia positivi che negativi, il tutto però eseguendolo nei tempi e nelle situazioni giuste per evitare dinamiche negative. Iniziare da quest'età a trasmettere uno spirito positivo verso il gioco e verso i concetti di coesione e cooperazione è una chiave di svolta non da poco, che ci può portare i benefici in ottica futura. E' comunque vitale che l'allenatore imposti alla base del suo lavoro un rapporto che abbia come punto di forza il dialogo ma soprattutto deve trasmettere fiducia e deve dare fiducia ai propri ragazzi, questo è imprescindibile se si vuole avere dai propri allievi la massima disponibilità all'apprendimento. L'allenatore deve da qui incominciare a capire le individualità e le dinamiche di gruppo e come queste si possono influenzare a vicenda e in base a ciò deve cercare di fornire obiettivi tecnico-tattici. Quindi l'allenatore che sceglierei per le categorie di base deve avere sostanzialmente queste qualità :

- conoscenza, competenza, saper essere e saper fare in ambito di queste categorie;
- saper motivare e sostenere;
- valorizzare sia l'individuo che il gruppo;
- saper intervenire con feedback nel momento giusto;
- creare interazioni e sinergie;
- saper programmare in maniera opportuna;
- credere nelle capacità dei propri ragazzi.

E' bene che un buon educatore che lavora in queste categorie si interroghi alla fine di ogni allenamento su ogni singola voce su riportata.

Ora passiamo all'allenatore degli Esordienti, che oltre ad avere le caratteristiche fino ad ora riportate, deve avere una grandissima preparazione a livello calcistico sotto

tutti i punti di vista, perché questa categoria rappresenta un passaggio fondamentale per la crescita dei nostri ragazzi. Il mister deve sapere prima di tutto stilare e poi mettere in pratica una programmazione che accompagni i bambini ad affrontare diversi ostacoli creati dai molti cambiamenti ( dimensioni del campo, aumento del numero dei giocatori quindi diversa disposizione in campo e nuove regole di gioco) che possono destabilizzare i nostri ragazzi che se non seguiti correttamente possono andare incontro a una regressione. Chi gestisce o meglio guida gli Esordienti deve avere una professionalità impeccabile anche dal punto di vista tecnico e organizzativo. Molte volte gli allenatori con un certo curriculum vengono mandati ad allenare categorie superiori, a mio parere invece gli andrebbe affidata propria questa categoria che è la perla di tutto, qui i ragazzi stanno attraversando uno step molto ma molto importante per la loro crescita calcistica. Hanno delle basi, è vero, se si è lavorato bene nella categoria precedente ma qui queste basi devono essere ampliate e rafforzate con concetti nuovi inseriti in un contesto totalmente diverso e se non si è bravi a trasmetterli nel modo giusto si fanno solo danni, tutto quello appreso andrà perso. Posso fare anche un esempio reale e lampante su una mia esperienza. Nell'anno 2011/2012 ero direttore sportivo di una società dilettantistica ( per privacy non fornisco denominazione) durante l'annata calcistica oltre la prima squadra avevo interesse a seguire anche il settore giovanile fino ai piccoli amici , qui apro una parentesi, per me è fondamentale che un direttore sportivo di prima squadra conosca cosa ci sia nel suo settore giovanile, non trovo logico considerare le squadre giovanili come cosa a parte; detto questo, in quest'anno su menzionato, vedendo alcuni allenamenti di tutte le categorie mi accorgo che vi era un allenatore, che in quel momento faceva il secondo ai giovanissimi . Da quell'istante iniziai a seguirlo con più costanza, perché mi prendeva vederlo, nella sua passione, nella sua motivazione ma soprattutto nella sua competenza calcistica, io stavo apprendendo cose nuove, era come stare a scuola! A fine anno la società mi chiese come si dovevano riorganizzare i quadri tecnici, allora proposi di assegnare a quest'allenatore la categoria esordienti, loro non capirono in un primo momento, uno perché il mister in questione faceva il secondo e poi il problema loro era come far accettare a questa persona una categoria inferiore. Io come ds parlai con l'allenatore e gli feci capire che non era un ripiego quella categoria, ma lì, mi serviva proprio lui, persona dai valori morali alti, capacità gestionali ottime ma soprattutto lui era un allenatore che sapeva impostare lavori per la crescita individuale e di gruppo, aveva delle competenze tecniche-tattiche non indifferenti, era l'uomo giusto in quella categoria dove i ragazzi trovano tutto diverso ed hanno bisogno di una guida che abbia una competenza interdisciplinare importante. Alla fine lui accettò con grande entusiasmo.

#### SCELTA DELL'ALLENATORE NELLE CATEGORIE AGONISTICHE

In queste squadre l'allenatore deve essere una persona che prepara attentamente la programmazione sia delle sedute che delle partite sempre coordinandosi e interfacciandosi con il Responsabile tecnico. Deve avere una forte motivazione nel lavorare con i giovani, coinvolgendoli in un dialogo costante che ha come punto di forza la fiducia reciproca, i ragazzi a quest'età devono capire l'obiettivo che si desidera

raggiungere e il Mister deve essere un buon comunicatore. Importante che sia un formatore che sposi a pieno la filosofia del club e che nello svolgere le sue attività dia un imprinting di disciplina e rispetto dei valori etici . L'allenatore persona competente dei concetti di gioco deve sempre evitare di usare i giovani per esaltare le proprie ambizioni ma deve lavorare sia a livello tecnico che formativo della personalità per fare in modo che si evidenzino le qualità dei singoli ma soprattutto come queste possono essere cartina torna sole per tutto il gruppo. Per fare questo deve saper mettere in piedi una metodologia adeguata che includa anche una parte relativa alla valutazione dei singoli componenti della rosa e di tutta la squadra. Ritengo fondamentale che in queste categorie ( chiaramente anche nelle altre ma in queste in maniera particolare) i mister siano in grado di raccogliere e analizzare i dati che vengono fuori dalle sedute di allenamento, in modo tale da svolgere un monitoraggio costante sulla crescita del giovane calciatore.

#### **ALTRE FIGURE IMPORTANTI DA COINVOLGERE**

- Preparatore motorio (settore di base)
- Il maestro di tecnica (settore di base)
- L'allenatore dei giovani portieri ( settore di base)
- Psicologo/Pedagogista (entrambi i settori)
- Nutrizionista ( entrambi i settori)
- Metodologo ( settore di base)
- Assistente tecnico ( sett. ago)
- Preparatore atletico ( sett. ago)
- Preparatore dei portieri (sett. Ago)

## **CAPITOLO 6**

# **IL VALORE DELLA PRIMAVERA E LA SCELTA DEL SUO ALLENATORE**

## **CATEGORIA PRIMAVERA**

Ho deciso di proposito di parlarne alla fine non perché non abbia collegamento con le altre, anzi la ritengo una categoria fondamentale che ha una funzione importantissima, è l'anello di congiunzione fra tutte le attività delle squadre giovanili e la prima squadra. Il Direttore sportivo deve stare molto attento a questa categoria e deve essere bravo a valutare i valori tecnico-tattici e comprendere i calciatori di prospettiva e i loro margini di crescita, perché qui ci troviamo di fronte ad una fase di sviluppo molto importante e complicata. In questa categoria si inserisce un altro step di spessore : l'individuazione del talento al di fuori ( scouting, argomento che dopo affronteremo in maniera più dettagliata); oggi il mercato è molto aperto e anche qui il Ds deve avere la capacità di individuare un talento già pronto per la Primavera, non solo, ma anche per la prima squadra. Qui si interseca un aspetto spesso trascurato ma che da luce al nostro lavoro precedente ' La fase in prospettiva prima squadra', dove alla base troviamo la valorizzazione dei propri giocatori . Fascia di giocatori che intorno ai 18-19 anni si dividono in quelli che possono migliorare ancora all'interno e altri invece che hanno bisogno necessariamente di andare a giocare fuori per avere una crescita positiva. In questo caso il Ds si trova a dover e soprattutto saper analizzare il patrimonio interno ed esterno. L'individuazione del percorso di ogni singolo calciatore è cosa fondamentale per una società. I percorsi si differenziano ma ci vuole grande

capacità nel comprendere e saper scegliere quello a lui più adatto. Mandare un giocatore in un posto sbagliato può rallentare notevolmente la sua crescita. Qui si innesta il concetto della grande attenzione al singolo giocatore, ed è importante che nel settore giovanile lui sia il centro. La formazione diventa colonna portante del tutto, ricordiamoci che i percorsi, come detto prima sono totalmente diversi e generalizzare porterebbe solo a sbagliare. Portare un ragazzo Primavera in prima squadra per poi riportarlo di nuovo indietro crea una destabilizzazione a tutto tondo al calciatore.

Passaggi cardini:

-individuazione del talento;

-valutazione del talento;

-lavorarci, perché è un giocatore di prospettiva, ci si deve lavorare anche sull'aspetto psicologico gestionale per farlo sentire importante nella sua via di sviluppo;

-consegnarlo alla prima squadra.

Questo ci fa comprendere come sia necessario un coordinamento tra area tecnica prima squadra e primavera. Un direttore sportivo non può fare una prima squadra senza conoscere il settore giovanile!

Arrivati qui, mi sembra opportuno tirar fuori il discorso della creazione di seconde squadre, su questo argomento si discute da tempo e vede il nostro mondo del calcio italiano diviso tra fautori e non. Io non ancora ho un'idea ben chiara se possono essere positive o meno per la crescita del nostro calcio ma soprattutto per quella dei calciatori. Confrontandomi con alcuni Direttori è emerso come noi facciamo l'errore di non contestualizzare i percorsi calcistici. Addirittura considerano le seconde squadre un mezzo per ritardare il momento della scelta per paura. Secondo dei Ds vivere la realtà fuori è un aspetto chiave per lo sviluppo di un giocatore, perché si trova ad affrontare la lontananza, la difficoltà e le pressioni. A detta di molti, ed effettivamente è così, noi abbiamo la fortuna di avere una Lega Pro di livello sia sotto il profilo tecnico che tattico, questo ci permette di trovare una giusta motivazione nel mandare i nostri giovani calciatori a 'farsi le ossa' fuori.

#### SCELTA ALLENATORE PRIMAVERA

Si differenzia molto dal settore giovanile dove si opera, comunque va scelto sulla base come sempre della sua passione e attenzione per quello che fa. Spesso si prende l'allenatore giovane perché ha voglia di fare ha ambizioni ma avvolta questo è un errore. Io sceglierei un mister che in quest'ottica non abbia ambizioni di diventare allenatore di prima squadra al meno per le 2/3 stagioni successive all'incarico tecnico. Quindi si può individuare come allenatore di questa categoria anche un tecnico che ha lavorato in Lega Pro questo chiaramente per tante motivazioni sia di competenze che motivazionali che di crescita. Voi vi domanderete, di quale crescita stiamo parlando?

Se dalla Lega Pro lo riportiamo in Primavera?, semplicemente un allenatore che ha fatto sempre la questa categoria non ha ambizioni di campionati superiori perché ora mai sa che la sua posizione è stabile, quindi accoglierebbe con entusiasmo una proposta del genere a maggior ragione se si tratta di un settore giovanile blasonato. Altra soluzione, anche ideale a mio avviso, sarebbe crescere all'interno del proprio settore giovanile un allenatore che porti con se i valori fondanti della società. Capiamo da quanto detto che l'età non è un parametro fondamentale , l'essenziale che si punti sempre alla crescita del singolo calciatore.

## CAPITOLO 7

### L'IMPORTANZA DELLO SCOUTING E DEI CENTRI TECNICI

#### IL PIANETA SCOUTING

##### La selezione del talento

Il Direttore sportivo deve essere il primo referente di quest'area, deve riconoscere la valenza del processo di selezione sia nella prima squadra ma in maniera particolare anche nel settore giovanile ( qui non è semplice perché ci troviamo nel periodo evolutivo). E' vero che il calciatore d'élite mostra, sin dall'infanzia, di possedere un insieme di capacità motorie e di abilità tecniche superiori alla media dei coetanei , tuttavia è altrettanto vero che, con il passare del tempo, spesso emergono altri ragazzi considerati normali. Quindi è necessario monitorare la crescita perché solo a partire dai 13-14 anni è possibile individuare con sufficiente precisione i giovani dotati con prospettive di successo. Dalla mia esperienza pratica e teorica, su questo devo dire che il corso osservatori a Coverciano mi è stato molto di aiuto, ho compreso nel tempo come ogni società ha una propria strategia e filosofia nel scegliere i calciatori. Ritengo buona cosa che un Ds costruisca la squadra di lavoro per quest'area , non solo, ma individui un piano scouting che favorisca il processo di crescita del proprio settore



giovanile. Il progetto scout per una società, a maggior ragione se è in fase di crescita , deve mirare a sviluppare il suo patrimonio sia a livello tecnico che economico. Questi due obiettivi spesso viaggiano insieme perché oggi i club, sappiamo benissimo, hanno bisogno di fare plusvalenze. E' un lavoro che va fatto quotidianamente a livello locale, nazionale ed internazionale per compiere delle osservazioni mirate volte ad evidenziare calciatori obiettivo per la nostra società. Vanno scelte persone professionalmente valide e affidabili che devono interagire con l'area tecnica facendo parte attivamente della stessa nel lavoro di ricerca e di conoscenza dei numerosi calciatori che giocano in Italia, in Europa e in tutto il mondo. L'area scouting deve avere una metodologia ben precisa secondo gli obiettivi della società di riferimento e deve fungere da facilitatore per la Direzione sportiva, tutto deve essere svolto nella massima sintonia. Il Direttore prima di costruire questa struttura deve compiere delle valutazioni preliminari con la società per comprendere le risorse umane ed economiche necessarie per fargli prendere vita ( molto dipende sicuramente anche da che tipo di campionati e competizioni affronterà il nostro club). Imprescindibile secondo il mio punto di vista dare forma al management per lo sviluppo del settore giovanile anche attraverso lo scouting. Molte volte sento e vedo società professionistiche che avviano dei rapporti di collaborazione tramite affiliazioni con le società dilettantistiche del proprio territorio regionale; lo ritengo molto riduttivo, perché con un programma serio e mirato si dovrebbero creare non semplici collaborazioni ma vere e proprie sinergie con le realtà territoriali. Tutto questo è possibile se si sceglie per regione una società/due di livello dilettantistiche che abbiano un settore giovanile importante e lo si trasformi in un nostro centro tecnico; l'importante è prendere in considerazione tutto il territorio nazionale e non rimanere circoscritti. In questo modo i nostri occhi sarebbero presenti per tutta Italia, i centri tecnici adoterebbero il nostro programma formativo per la crescita dei loro ragazzi ma cosa più importante questo centro tecnico ci monitorerebbe a livello scouting il territorio di quella regione. E' ovvio che in queste sinergie c'è molto di più dietro , pensiamo ad esempio ai nostri tecnici che farebbero visita una volta al mese a queste società dilettantistiche per portare lì la nostra filosofia di lavoro, oppure verrebbero loro nel nostro centro sportivo per seguire da vicino il lavoro delle giovanili . Si evince da quanto detto come sia di rilievo per il nostro club tessere dei rapporti con il territorio giovanile nazionale ed avere degli scout competenti e qualificati a livello giovanile.

## **CONCLUSIONI**

**Il Direttore sportivo ha avuto nel tempo delle trasformazioni, in un primo momento il Ds aveva un potere assoluto . Oggi questa figura viene rivalutata anche a causa della presenza degli agenti, però è sempre bene ricordare ai club che noi facciamo gli interessi della società mentre i procuratori fanno i loro e quello dei calciatori . La figura del direttore sportivo richiede quindi massime capacità gestionali nelle varie risorse e tanta competenza ma in maniera particolare molta passione che deve essere il motore di tutte le attività che ci apprestiamo a svolgere. Le relazioni oggi sono sempre più fitte, il ds nella sua posizione si trova a interagire con altre figure della società collegate o no direttamente a lui. E' importante quindi che alla base di tutto il professionista abbia una buona capacità comunicativa che riesca a far lavorare positivamente e in sinergia tra loro tutte le aree. Ogni area è un pilastro portante per la nostra società e non possiamo non considerarla. Rimangono però le nostre competenze principali, tra queste c'è la scelta dell'allenatore che ritengo importante**

che venga fatta da noi, perché è fondamentale che lui abbia le nostre stesse convinzioni . Altra competenza chiave è la gestione delle risorse umane che comprende gestire la proprietà, il gruppo tecnico, il rapporto tra calciatore e allenatore e tra gli stessi calciatori. In quest'ottica diventa basilare isolare il gruppo da pressioni esterne sfruttare e dare le motivazioni giuste. Il Ds deve avere coraggio e personalità, deve saper gestire lo spogliatoio ( ricordiamo però che l'allenatore è il capo dello spogliatoio e alla squadra quindi deve parlare solo lui)parlando con i calciatori tutti i giorni ma non di tecnica e di tattica, ma solo di questioni personali e relazionali . Per concludere in riferimento al nostro argomento possiamo dire che al di là di tutte queste qualità un buon direttore sportivo deve avere molte interazioni con il settore giovanile che è la ninfa e deve essere concepito come questione primaria, perché il senso di appartenenza arriva proprio da lì. La proprietà trasmette lo stile dalle categorie giovanili e poi questo rimane nel tempo, il potenziale comunicativo che ha il calcio giovanile moderno sul territorio si sta rilevando in maniera impressionante.

#### **Bibliografia**

- Gary P. Latham, **Motivare al lavoro.**
- Mario Baglietto, **Persone e innovazione. Idee ed esperienze concrete per promuovere il cambiamento attraverso il people management.**
- R. Brown, **Psicologia sociale dei gruppi, Bologna, Il Mulino, 1990**
- G. Speltini e A. Palmonari, **I gruppi sociali, Il Mulino, Bologna, 1998**

- **P. De Vito Piscicelli e E. Zanmarini, L'arte del comando, Roma, 1996**
- **D. Goleman, R. Boyatzis e A. Mckee, Essere leader, Bur, Milano, 2002**
- **G.P. Quaglino, Leadership, Cortina, Milano, 1999**
- **R. Canestrari e A. Godino, La psicologia scientifica, Clueb, Bologna, 2007**
- **K. Blanchard, Costruire gruppi di successo, Franco Angeli Editore, 2002**
- **A.Petter, L'adolescenza: Un'età ricca di conflittualità. Psicologia contemporanea, 1982**
- **Bellotti, Donati: L'organizzazione dell'allenamento, Società Stampa Sportiva**
- **D'ottavio S: Insegnare il calcio: dalle situazioni di gioco alle abilità specifiche, Società Stampa Sportiva**