

SETTORE TECNICO
Federazione Italiana Giuoco Calcio



Corso UEFA PRO
2024/2025

Lo Scout Dedicato

Esplorare il mondo con gli occhi dell'allenatore

Relatore:

Paolo Piani

Felice Accame

Candidato:

Alberto Maresi

INDICE

INTRODUZIONE	1
Capitolo 1: LA RICERCA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO	5
1.1 Il miglioramento come scopo di vita: una prospettiva psico-cognitiva	5
1.2 Mentalità aperta al nuovo: superare le barriere cognitive	6
1.3 Crescita e Resilienza: la psicologia del superamento	8
1.4 Non mollare mai: la perseveranza intelligente.....	9
1.5 L'integrazione delle competenze: quando il miglioramento diventa sistema.....	11
Capitolo 2: L'INTELLIGENZA CULTURALE PER EMERGERE	13
2.1 La vita non è lineare: Carpe Diem	13
2.2 Cosa significa emergere nel calcio moderno: una ridefinizione cognitiva.....	15
2.3 La gestione dell'insuccesso: neuropsicologia della resilienza calcistica	17
2.4 Caso di Studio: la Simbiosi tra Luis Enrique e Joaquín Valdés	20
2.4.1 La gestione della pressione ai massimi livelli	20
2.4.2 La resilienza come filosofia di vita	21
2.4.3 Il talento non basta: la filosofia della crescita	21
2.5 La conoscenza parziale e l'effetto Dunning-Kruger nel calcio.....	24
Capitolo 3: IL NUOVO RUOLO DA SCOUT CON ESPERIENZA DA ALLENATORE	27
3.1 La transizione: da allenatore a scout - Cambiare prospettiva senza perdere l'essenza	27
3.2 Come utilizzare le conoscenze pregresse nello scouting	28
3.3 La differenza quantitativa: 200 partite live all'anno	29
3.4 Scouting = Valore = Miglioramento - La filosofia dello scout moderno.....	31
Capitolo 4: IL FUTURO CHE VEDO: ALLENATORE CON SCOUT DEDICATO	33
4.1 La vision: perché questa figura potrebbe essere necessaria	33
4.2 I vantaggi operativi di un modello integrato: analisi dettagliata.....	39
4.3 Le sfide organizzative: un'analisi realistica delle problematiche.....	40
4.4 L'implementazione pratica: un piano operativo da non sottovalutare	43
4.5 Lo sguardo al futuro: scenari evolutivi e tendenze emergenti.....	45
CONCLUSIONI	51
BIBLIOGRAFIA.....	55
Libri e pubblicazioni accademiche.....	55
Articoli scientifici e ricerche.....	56
Articoli e interviste.....	56

INTRODUZIONE

Queste pagine non vogliono essere un semplice elenco cronologico di tappe professionali o un curriculum vitae travestito da narrazione. Quello che mi propongo è di presentarmi a 360 gradi, di far emergere chi sono realmente attraverso il racconto di un percorso che mi ha formato non solo come professionista del calcio, ma anche come persona.

La mia carriera da calciatore può essere definita, senza falsa modestia, nella media. Ho trascorso la maggior parte del mio tempo in Serie C2 e, sul finire della carriera, alcuni campionati di LND. Eppure, c'è un aspetto di cui vado fiero: la longevità. Ho giocato dignitosamente fino a 40 anni, un'età in cui molti hanno già appeso gli scarpini al chiodo. Questa capacità di durare nel tempo non è stata solo fortuna, ma la sintesi di tanti fattori, che definiscono la mia persona, tra i quali una determinazione ferrea che mi ha sempre contraddistinto.

Il mio viaggio nel mondo del calcio è iniziato presto e con grandi speranze. A soli 16 anni ho debuttato in serie C2 con il Forlì per poi approdare al Napoli Primavera. Quell'esperienza rimane indelebile nella mia memoria: ho avuto la fortuna di partecipare ad alcuni allenamenti e partite con la prima squadra dell'era Maradona. Vedere da vicino un campione di quella portata ha segnato profondamente la mia esistenza. Diego non è stato solo un momento della mia giovinezza, ma è diventato un'icona e un riferimento che ancora oggi accompagna la mia passione sfrenata per questo sport.

Dopo quell'esperienza formativa è iniziata la mia vera parabola da calciatore professionista, caratterizzata da tanti anni in Serie C. Non nascondo che il mio percorso sia stato ricco di ostacoli, elementi che hanno profondamente forgiato il mio essere. Dopo i 30 anni sono stato decisamente tormentato dagli infortuni, dovendo affrontare ben quattro interventi chirurgici che hanno minato il proseguimento del mio cammino sportivo.

Ma è proprio in questi momenti difficili che ho scoperto la mia vera natura. La caparbia, la tenacia e la determinazione non mi hanno mai abbandonato. Mi sono sempre ripreso in modo ottimale e a tempo di record dalle situazioni più sfavorevoli. Questa determinazione, invece di affievolirsi con le difficoltà, è cresciuta nel tempo, diventando parte integrante del mio essere. Non era solo una questione caratteriale: questo approccio si rifletteva anche nel mio stile di gioco in campo e nel modo stesso di intendere la vita, dove il sacrificio diventa lo strumento necessario per ottenere qualcosa di significativo. Consapevole delle



mie qualità tecniche nella norma, ho sempre cercato di compensare attraverso la conoscenza e la formazione. Ho conseguito il diploma universitario ISEF, ho seguito i corsi da allenatore e ho ottenuto anche l'abilitazione come preparatore atletico professionistico. Il mio input iniziale era chiaro: acquisire una conoscenza ottimale degli aspetti tecnico-tattici generali per non essere impreparato al compito che un giorno avrei voluto svolgere.

La mia fame di conoscenza mi ha portato a vivere esperienze formative uniche. Ho assistito a due ritiri precampionato del primo Sarri, per analizzare e comprendere le sue metodologie innovative. Ho osservato Giampaolo per studiare la sua meticolosa organizzazione tattica. Il mio percorso formativo mi ha portato anche all'estero: ho visto Pochettino all'Espanyol, Klopp al Borussia Dortmund nel pieno del suo ciclo vincente, R. Schmidt al Red Bull Salisburgo con il suo calcio verticale e aggressivo. Ma forse l'esperienza più significativa è stata osservare Guardiola durante il ritiro del Bayern Monaco a Riva del Garda. Queste esperienze non sono state semplici occasioni di turismo calcistico, ma momenti che hanno ampliato enormemente i miei orizzonti, le mie conoscenze e le mie competenze.¹

La mia carriera da allenatore è iniziata con un'opportunità importante: sono subentrato come primo allenatore al Carpi in LND, ottenendo buoni risultati che mi hanno aperto le porte ad esperienze di livello superiore. Successivamente ho ricoperto il ruolo di vice allenatore: Portogruaro in C1 con l'inaspettata e miracolosa vittoria del campionato, il salto in Serie B con Padova sfiorando la promozione in Serie A persa nella finale playoff, poi Brescia e Novara. L'apice è arrivato con l'esperienza in Serie A al Genoa, seguita da due anni alla Cremonese nuovamente in Serie B.

Inizialmente il mio percorso in termini di risultati sportivi è stato estremamente gratificante. C'era un'ascesa costante, un riconoscimento del lavoro svolto soprattutto sotto l'aspetto dei risultati. Ma nel calcio, come nella vita, nulla è lineare. Nell'ultimo periodo ho dovuto affrontare la faccia meno gratificante di questa professione: risultati deficitari e, soprattutto, un paio di esoneri difficili da digerire.

Ho conosciuto sulla mia pelle l'altra faccia della medaglia, quella dove perdere fiducia diventa facile, dove la depressione professionale è dietro l'angolo, dove arrabbiarsi con sé stessi sembra l'unica soluzione. Ma proprio in questi momenti ho scoperto che la mia voglia di fare, di crescere e di mettermi in gioco non solo non si era affievolita, ma si era

¹ Guardiola, P., & Perarnau, M. (2016). Pep Confidential: The Inside Story of Pep Guardiola's First Season at .B. Munich. Arena Sport.

paradossalmente rafforzata. Mi trovo perfettamente d'accordo con la famosa citazione: "Esistono allenatori esonerati ed altri che lo saranno a breve". È la dura realtà della nostra professione, ma accettarla è il primo passo per affrontarla con la giusta mentalità.

Un aspetto particolare del mio percorso è stato l'aver fatto inizialmente anche il match analyst, in un'epoca in cui questa figura non aveva ancora l'importanza e la diffusione che ha oggi in tutti gli staff tecnici. Mi sono trovato a contatto diretto con video, montaggi, presentazioni e con i primi dati statistici che ora stanno influenzando e accompagnando l'evoluzione del calcio moderno. Ho intuito molto precocemente che queste tecnologie potevano dare sostegno e supporto concreto a un mondo che molto spesso è legato a luoghi comuni, a usi e costumi consolidati, con andamenti, previsioni e conferme spesso basate più sull'intuito che su informazioni oggettive.

Ho avuto il privilegio di vivere da protagonista l'evoluzione e lo sviluppo del calcio moderno. Ho visto la trasformazione tattica, l'introduzione massiccia della tecnologia, il cambiamento dei metodi di allenamento, la mutazione del ruolo dell'allenatore. L'esperienza, lo status e il passato sono certamente risorse da considerare e rispettare, ma in questo mondo tutto va molto velocemente e bisogna rimanere costantemente al passo. Come ha detto Cesc Fabregas in un recente evento sul calcio: "Nel calcio e nella vita il cambiamento è l'unica certezza".

Ed è proprio per questo che a 57 anni ho deciso di mettermi nuovamente in gioco partecipando a questo corso. Per molti potrebbe sembrare strano che a questa età si senta ancora il bisogno di formarsi, di aggiornarsi, di confrontarsi. Ma per me è fonte di ispirazione. Il fuoco della passione non smette mai di ardere e alimenta la mia voglia di crescere, confrontarmi e conoscere altri punti di vista. Il contatto con eccellenze del settore, con prospettive diverse, con nuove metodologie, con il nuovo che avanza, è ciò che ti rende migliore, indipendentemente dall'età o dall'esperienza accumulata.

Ho imparato che nel calcio, come nella vita, non bisogna sottovalutare nulla. Ogni esperienza, ogni incontro, ogni momento di formazione può aprire nuove prospettive. La transizione da allenatore a scout che ho affrontando non è un ripiego o una ritirata, ma l'ennesima evoluzione di un percorso che continua a stupirmi e appassionarmi. È la dimostrazione che nel calcio ci sono sempre nuove strade da esplorare, nuovi modi di contribuire a questo sport che amo profondamente.



Capitolo 1:

LA RICERCA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

1.1 IL MIGLIORAMENTO COME SCOPO DI VITA: UNA PROSPETTIVA PSICO-COGNITIVA

Nel mondo del calcio, la differenza tra chi emerge e chi rimane nell'ombra spesso non risiede nel talento innato, ma nella capacità di evolversi costantemente. Il miglioramento continuo non è semplicemente una strategia professionale: è un modo di interpretare la propria esistenza all'interno di questo sport.

Dal punto di vista psicologico, il desiderio di migliorare nasce da una complessa interazione tra fattori cognitivi ed emotivi. La mente umana è naturalmente predisposta alla crescita, ma nel contesto altamente competitivo del calcio, questa predisposizione deve essere coltivata e indirizzata consapevolmente. Quando un allenatore o uno scout decide di abbracciare il miglioramento come filosofia di vita, sta essenzialmente riprogrammando i propri schemi mentali per favorire l'apprendimento continuo rispetto alla zona di comfort.

Il cervello di chi lavora nel calcio è costantemente bombardato da stimoli: schemi tattici, movimenti dei calciatori, dinamiche di squadra, pressioni esterne. La capacità di processare queste informazioni e trasformarle in conoscenza applicabile dipende dalla plasticità neurale, ovvero dalla capacità del cervello di creare nuove connessioni e percorsi. Ogni volta che studiamo una nuova tattica, analizziamo un calciatore o riflettiamo su una partita, stiamo letteralmente modificando la struttura del nostro cervello.

Questo processo di trasformazione neurale non è automatico. Richiede quello che in psicologia cognitiva viene chiamato "elaborazione profonda": non basta vedere 200 partite all'anno, bisogna processarle attivamente, creare collegamenti, identificare pattern. È la differenza tra guardare e osservare, tra sentire e ascoltare. Un allenatore che abbraccia il miglioramento continuo sviluppa gradualmente quella che potremmo definire una "mente tattica evoluta", capace di vedere oltre l'ovvio e di anticipare tendenze future.



Ma il miglioramento continuo ha anche una dimensione emotiva profonda. La motivazione intrinseca - quella che nasce dall'interno piuttosto che da ricompense esterne e che è il carburante che alimenta questo processo. Quando un professionista trova genuino piacere nell'apprendere qualcosa di nuovo, nel perfezionare una competenza, nel superare un proprio limite, sta attivando i circuiti cerebrali del piacere in modo molto simile a quanto avviene con altre forme di gratificazione. La differenza è che questo tipo di soddisfazione è sostenibile nel lungo periodo e non soggetta alle fluttuazioni dei risultati esterni.

La spirale del miglioramento funziona così: ogni piccolo progresso genera una scarica di dopamina che rinforza il comportamento di ricerca del miglioramento. Questo crea un loop positivo dove il successo nell'apprendimento alimenta il desiderio di apprendere ancora. È un meccanismo potente che, come descritto in studi sulla motivazione e le neuroscienze² una volta innescato, può sostenere una carriera per decenni.

1.2 MENTALITÀ APERTA AL NUOVO: SUPERARE LE BARRIERE COGNITIVE

La resistenza al cambiamento è uno dei fenomeni psicologici più studiati e complessi. Il nostro cervello è programmato per l'efficienza, e questo significa che tende a preferire schemi conosciuti e testati piuttosto che avventurarsi in territori inesplorati. Nel calcio, questa tendenza naturale può diventare un limite professionale significativo.

Come sostiene Arrigo Sacchi: "Il calcio è come la vita: o ti evolvi o ti estingui. Non esiste una terza via". Questa affermazione cattura perfettamente la realtà del calcio moderno, dove l'evoluzione tattica procede a ritmi vertiginosi.³

Ma cosa significa davvero avere una mentalità aperta al nuovo dal punto di vista cognitivo?

Innanzitutto, significa sviluppare quella che potremmo chiamare "flessibilità cognitiva". Si tratta della capacità di passare fluidamente da un sistema di pensiero all'altro, di considerare prospettive multiple simultaneamente, di adattare le proprie strategie mentali al contesto. Un allenatore con alta flessibilità cognitiva può apprezzare sia il "catenaccio

² Lieberman, M. D., & Long, A. (2018). The Molecule of More: How a Single Chemical in Your Brain Drives Love, Sex, and Creativity. Ben Bella Books.

³ Sacchi, A. (2019). Il calcio totale: La mia vita raccontata a Giorgio Ciaschini. Rizzoli.

italiano" che il calcio totale olandese, comprendendo i meriti di entrambi e sapendo quando applicare principi dell'uno e dell'altro.

In questo contesto, la teoria del Nudge⁴ di Richard Thaler e Cass Sunstein offre spunti preziosi. Nel calcio, come nella vita, piccole modifiche all'ambiente decisionale possono produrre grandi cambiamenti comportamentali senza limitare la libertà di scelta. Un allenatore con mentalità aperta comprende che può "nudgeare"(spingere gentilmente) sé stesso e il proprio staff verso l'innovazione attraverso piccoli accorgimenti: strutturare le riunioni tecniche in modo che le nuove idee vengano discusse prima di quelle consolidate, crea spazi fisici che favoriscano il confronto informale, stabilisce routine che includono l'esplorazione di approcci non convenzionali. Come dimostrato nei contesti di allenamento delle squadre d'élite, rendere l'innovazione parte del processo decisionale quotidiano, come per esempio dedicando sempre i primi 15 minuti delle sedute tattiche alla sperimentazione, trasforma gradualmente la resistenza al cambiamento in curiosità produttiva.

La mentalità aperta richiede anche di superare quelli che gli psicologi chiamano bias cognitivi, ovvero delle distorsioni sistematiche nel nostro modo di pensare che ci portano a conclusioni errate. Uno dei più insidiosi nel nostro mondo è il "bias di conferma", la tendenza a cercare, interpretare e ricordare solo le informazioni che confermano le nostre convinzioni preesistenti, ignorando quelle che le contraddicono. Nel calcio, questo può manifestarsi nel preferire sempre lo stesso tipo di giocatori, nell'applicare rigidamente il medesimo sistema tattico o nel rifiutare a priori innovazioni che non si allineano con la propria filosofia. Superare questo bias richiede uno sforzo consapevole di esporsi a idee diverse, anche quando inizialmente ci sembrano sbagliate o controintuitive. Non sempre "squadra che vince non si cambia" è il percorso da perseguire.

C'è poi l'aspetto dell'umiltà intellettuale. Essere aperti al nuovo significa accettare che non sappiamo tutto, che c'è sempre qualcosa da imparare, anche da fonti inaspettate. Può essere l'allenatore di una squadra di provincia che ha sviluppato una soluzione tattica innovativa, o il giovane analista che porta prospettive fresche basate sui dati. L'orgoglio professionale, quando eccessivo, può diventare una barriera al miglioramento.

Ma attenzione: mentalità aperta non significa accettare acriticamente ogni novità. Il calcio è pieno di mode passeggere e false innovazioni. La vera apertura mentale implica la

⁴ Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

capacità di valutare criticamente le nuove idee, testarle mentalmente o praticamente, e integrarle selettivamente nel proprio bagaglio professionale. È un processo di filtrazione intelligente, non di accettazione indiscriminata.

L'esempio di allenatori come Marcelo Bielsa è illuminante. Bielsa è simultaneamente uno degli allenatori più innovativi e più coerenti del panorama mondiale. Ha principi di gioco ferrei che non abbandona mai, ma all'interno di questi principi sperimenta costantemente. Ogni stagione porta piccole o grandi innovazioni, adattamenti al contesto, evoluzioni del sistema. È apertura mentale guidata da principi solidi, non caos creativo.

Dal punto di vista neuro-scientifico, mantenere una mentalità aperta richiede energia. Il cervello deve lavorare di più per processare nuove informazioni rispetto a quando opera in modalità automatica. Questo spiega perché molti professionisti, dopo anni di successo, tendono a cristallizzarsi nelle proprie convinzioni. È più comodo, richiede meno sforzo, ma è anche l'inizio del declino professionale.

1.3 CRESCITA E RESILIENZA: LA PSICOLOGIA DEL SUPERAMENTO

Nel calcio, il fallimento non è un'eventualità: è una certezza statistica. Anche i migliori allenatori della storia hanno collezionato sconfitte, esoneri, critiche feroci. La differenza tra chi sopravvive e prospera e chi scompare sta nella capacità di trasformare questi momenti difficili in opportunità di crescita. Questa è l'essenza della resilienza applicata al contesto calcistico.

Dal punto di vista psicologico, la resilienza non è una caratteristica innata ma una competenza che si sviluppa attraverso l'esperienza e la riflessione consapevole. Il cervello umano ha una straordinaria capacità di adattamento di fronte alle avversità, ma questa capacità deve essere allenata come un muscolo.

Prendiamo il caso di un allenatore che viene esonerato dopo una serie di risultati negativi. La reazione immediata, governata dal sistema limbico (la parte emotiva del cervello), potrebbe includere rabbia, frustrazione, senso di ingiustizia. Questi sono sentimenti naturali ed entro certi limiti, anche salutari. Il problema sorge quando questi stati emotivi si cristallizzano e impediscono l'elaborazione cognitiva dell'esperienza negativa.



La resilienza emotiva è altrettanto importante. Il calcio è uno sport ad alta intensità emotiva, e la capacità di regolare le proprie emozioni è fondamentale. Questo non significa reprimerle o negarle, ma sviluppare quella che gli psicologi chiamano "intelligenza emotiva": la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri.

Un aspetto spesso sottovalutato della resilienza nel calcio è la dimensione sociale. Il supporto di colleghi e famiglia può fare la differenza tra il superamento di una crisi e il crollo psicologico. I professionisti più resilienti sono quelli che sanno costruire e mantenere reti di supporto solide, che non hanno paura di chiedere aiuto quando necessario.

La resilienza comportamentale si manifesta nel mantenimento di routine positive anche nei momenti difficili. Continuare ad aggiornarsi, mantenere la forma fisica, coltivare interessi esterni al calcio: questi comportamenti apparentemente banali sono in realtà fondamentali per mantenere l'equilibrio psicologico e la prontezza per nuove opportunità. Come sostiene Mourinho "chi sa solo di calcio non sa nulla di calcio".

C'è poi un aspetto della resilienza specifico del calcio: la capacità di gestire la natura pubblica del fallimento. Mentre in altre professioni gli insuccessi possono rimanere relativamente privati, nel calcio sono amplificati dai media, discussi dai tifosi, analizzati pubblicamente. Questo aggiunge un layer di complessità psicologica che richiede ulteriori risorse mentali per essere gestito in modo efficace.

1.4 NON MOLLARE MAI: LA PERSEVERANZA INTELLIGENTE

La perseveranza nel calcio è una qualità complessa che va ben oltre la semplice ostinazione. Dal punto di vista psico-cognitivo, la capacità di persistere di fronte alle difficoltà richiede un delicato equilibrio tra determinazione e flessibilità, tra fiducia nelle proprie idee e apertura al feedback.

Il cervello umano ha meccanismi sia per la persistenza che per l'abbandono. Il sistema di ricompensa dopaminergico ci spinge a continuare quando percepiamo progressi, anche minimi. Ma abbiamo anche sistemi di protezione che ci suggeriscono di cambiare strategia quando i costi superano i benefici. La perseveranza intelligente nel calcio significa saper navigare tra questi due impulsi.

Consideriamo il percorso di un allenatore che propone un calcio innovativo ma inizialmente non ottiene risultati. La pressione ad abbandonare le proprie idee e conformarsi a modelli più tradizionali può essere enorme. Media, tifosi, dirigenza: tutti sembrano sapere cosa sarebbe meglio fare. È in questi momenti che la struttura cognitiva del professionista viene messa a dura prova.

La perseveranza intelligente si basa su diversi pilastri cognitivi:

Visione chiara del lungo termine: Il cervello umano ha una naturale tendenza a privilegiare ricompense immediate rispetto a benefici futuri. Nel calcio, questo può tradursi nel cedere alla tentazione di risultati immediati a scapito della costruzione di qualcosa di duraturo. I professionisti che perseverano intelligentemente hanno sviluppato la capacità di mantenere attiva la visione del lungo termine anche sotto pressione immediata.

Capacità di distinguere segnali dal rumore: Non tutti i feedback sono uguali. Alcune critiche sono costruttive e vanno ascoltate e analizzate, altre sono solo rumore di fondo. Sviluppare la capacità cognitiva di filtrare le informazioni rilevanti è di cruciale importanza. Questo richiede sia competenza tecnica (per valutare la validità delle critiche) che maturità emotiva (per non reagire impulsivamente).

Flessibilità tattica all'interno di principi solidi: La perseveranza non significa rigidità. I migliori professionisti sanno adattare i dettagli mantenendo fermi i principi. È come un musicista jazz che improvvisa all'interno di una struttura armonica: c'è libertà, ma guidata da regole profonde.

Monitoraggio oggettivo dei progressi: Il cervello può giocare brutti scherzi quando si tratta di autovalutazione. Possiamo vedere progressi dove non ci sono (per confermare le nostre scelte, bias di conferma) o non vederli dove invece esistono (per eccesso di autocritica). Sviluppare sistemi oggettivi di valutazione - che siano statistiche, feedback strutturati, o indicatori di performance - aiuta a mantenere la perseveranza ancorata alla realtà.

Il coraggio di migliorarsi continuamente richiede anche di affrontare quello che in psicologia viene chiamato "la zona di panico dell'apprendimento". Quando usciamo dalla zona di comfort, attraversiamo prima una zona di apprendimento produttivo, ma se ci spingiamo troppo oltre entriamo in una zona di panico dove l'ansia blocca l'apprendimento. I professionisti di successo imparano a navigare al limite tra zona di apprendimento e zona di panico, spingendosi abbastanza da crescere ma non tanto da bloccarsi.



C'è infine l'aspetto della perseveranza come competenza trasmissibile. Un allenatore o uno scout che incarna questi principi non solo migliora sé stesso, ma diventa un modello per giocatori e colleghi. La perseveranza intelligente è contagiosa: crea culture di miglioramento continuo che sopravvivono al singolo individuo. Quella che molto spesso viene erroneamente confusa con la leadership.

1.5 L'INTEGRAZIONE DELLE COMPETENZE: QUANDO IL MIGLIORAMENTO DIVENTA SISTEMA

Inizialmente, ogni nuovo apprendimento richiede attenzione consapevole e sforzo cognitivo significativo. Quando un allenatore studia un nuovo sistema tattico, deve attivare consciamente aree cerebrali deputate all'analisi, alla memorizzazione, alla visualizzazione. È un processo energeticamente costoso che può essere sostenuto solo per periodi limitati.

Con la pratica e la ripetizione, questi processi migrano gradualmente verso aree cerebrali che operano in modo più automatico ed efficiente. È lo stesso meccanismo che permette a un calciatore esperto di eseguire gesti tecnici complessi senza pensarci consciamente. Nel caso del miglioramento continuo, significa che la ricerca di crescita diventa un'abitudine mentale automatica.

Questo non significa che il processo diventi passivo. Al contrario, liberando risorse cognitive dall'esecuzione basica, il professionista può dedicarle a livelli di analisi sempre più sofisticate e complesse. È come costruire una piramide: ogni livello di competenza automatizzata diventa la base per costruire il successivo. Il vero salto di qualità avviene quando il miglioramento continuo smette di essere uno sforzo consapevole per diventare parte integrante del proprio sistema operativo mentale.

L'integrazione delle competenze di miglioramento continuo crea anche quello che potremmo definire un "meta-apprendimento": si impara ad imparare sempre meglio. Il cervello diventa più efficiente nell'identificare pattern, nel creare collegamenti tra concetti apparentemente distanti, nel trasferire conoscenze da un dominio all'altro. Un allenatore che ha sviluppato queste meta-competenze può apprendere nuovi concetti tattici in tempi notevolmente inferiori rispetto a quello che poteva richiedere inizialmente.



Questo processo di integrazione ha anche importanti implicazioni per la gestione dello stress e del carico cognitivo. Quando il miglioramento continuo diventa parte del proprio DNA professionale, paradossalmente diventa meno stressante. Non è più una pressione esterna ma un processo naturale, come respirare. Questo libera energia mentale per affrontare le sfide quotidiane con maggiore serenità e lucidità.

In conclusione, la ricerca del miglioramento continuo nel calcio non è solo una strategia professionale ma una filosofia di vita che coinvolge profondamente la nostra struttura psico-cognitiva. È un viaggio che trasforma non solo le nostre competenze tecniche ma la nostra stessa identità professionale e personale. In un mondo dove il calcio progredisce a velocità esponenziale, questa capacità di evolversi e adattarsi continuamente non è più un optional ma una necessità esistenziale. Chi comprende e abbraccia questa realtà non solo sopravvive ma prospera, trovando in ogni sfida un'opportunità di crescita e in ogni fallimento un'occasione di miglioramento.



Capitolo 2:

L'INTELLIGENZA CULTURALE PER EMERGERE

2.1 LA VITA NON È LINEARE: CARPE DIEM

La metafora del treno che passa una sola volta nella vita è tanto abusata quanto profondamente vera. Ma cosa significa davvero, dal punto di vista psicologico e cognitivo, riconoscere e salire sul "treno giusto"? La risposta è complessa e tocca aspetti profondi del funzionamento della nostra mente.

Il cervello umano è una macchina straordinaria per il riconoscimento di pattern, ma quando si tratta di identificare opportunità di vita, questa capacità può essere sia un vantaggio che uno svantaggio. Tendiamo a vedere pattern dove non esistono e a non riconoscerli dove invece sono chiari ed evidenti.

Dal punto di vista neuroscientifico, la capacità di riconoscere il "momento giusto" coinvolge diverse aree cerebrali. La corteccia prefrontale valuta razionalmente pro e contro, l'amigdala fornisce segnali emotivi basati su esperienze passate, l'ippocampo recupera memorie rilevanti. Ma c'è un elemento che spesso sottovalutiamo: l'intuizione, quella sensazione viscerale che ci dice se qualcosa è giusto o sbagliato.

L'intuizione non è magia, è il risultato di anni di esperienza compressa in una sensazione immediata. Quando un allenatore "sente" che un'opportunità è quella giusta, il suo cervello sta processando migliaia di micro-informazioni accumulate nel tempo.

Ma c'è un paradosso cognitivo in tutto questo: spesso le migliori opportunità arrivano quando meno ce le aspettiamo, e la nostra mente può non essere pronta a riconoscerle. Il cervello umano ha quello che gli psicologi chiamano "bias di conferma": tendiamo a vedere solo quello che ci aspettiamo di vedere. Se siamo convinti che la nostra carriera debba seguire un percorso lineare - Serie D, Serie C, Serie B, Serie A - potremmo non riconoscere un'opportunità secondaria che potrebbe portarci molto più lontano.



La preparazione mentale per cogliere le opportunità richiede quello che potremmo chiamare "prontezza cognitiva flessibile". Non si tratta solo di essere preparati tecnicamente, ma di mantenere la mente aperta a possibilità non convenzionali. Questo richiede un lavoro costante su sé stessi: espandere i propri orizzonti, costruire network diversificati, sviluppare competenze trasversali che potrebbero sembrare inutili ma che un giorno potrebbero fare la differenza.

C'è poi l'aspetto del timing cognitivo. Il nostro cervello ha ritmi naturali di apprendimento e consolidamento. Ci sono momenti nella carriera in cui siamo pronti per certi salti e altri in cui non lo siamo, indipendentemente dalle opportunità esterne. Riconoscere il proprio timing interno è fondamentale quanto riconoscere le opportunità esterne.

La teoria del caos applicata alle carriere nel calcio ci insegna che piccole decisioni possono avere conseguenze enormi. Un "no" detto a un'offerta apparentemente minore può aprire la porta a qualcosa di molto più grande. Un "sì" dato troppo presto può chiudere opportunità future. Ma come facciamo a sapere quale decisione è quella giusta?

La risposta sta nello sviluppare quello che potremmo chiamare "metacognizione decisionale": la capacità di osservare e valutare i propri processi decisionali. Questo include:

- Riconoscere i propri bias e pregiudizi
- Valutare obiettivamente le proprie competenze attuali
- Proiettarsi realisticamente nel contesto proposto
- Considerare non solo l'opportunità immediata ma le porte che si apriranno
- Ascoltare sia la razionalità che l'intuizione

È proprio questa prontezza mentale, questa capacità di guardare oltre gli schemi, a creare il terreno fertile per un fenomeno che spesso scambiamo per fortuna, ma che in realtà è una vera e propria competenza: la serendipità.

Hanno qualcosa in comune scoperte rivoluzionarie come la penicillina o un goal decisivo nato da un rimpallo? Non sono semplici colpi di fortuna, ma esempi perfetti di serendipità. Questo concetto descrive l'esatto momento in cui il caso incontra una mente preparata o un atleta concentrato e attento, trasformando un evento accidentale in una "situazione"



di valore. Senza una preparazione adeguata, l'opportunità offerta dal caso svanisce nel nulla, ignorata.

La storia stessa della parola ce lo conferma. Il termine fu coniato nel Settecento dallo scrittore Horace Walpole⁵ in una lettera al cugino, che in quel periodo si trovava a Firenze (chissà, magari alloggiava proprio vicino Coverciano). Ispirato da un'antica fiaba persiana "I tre principi di Serendippo" in cui i protagonisti facevano continue scoperte, per caso e sagacia, di cose che non stavano cercando, Walpole identificò l'ingrediente segreto proprio in quella "sagacia": l'acume, l'intuizione, la prontezza nel connettere i puntini.

Non è poi la stessa qualità che permette a uno scienziato di notare una muffa anomala in un laboratorio e di intuirne il potenziale, a un allenatore o ad uno scout nel vedere del talento inespresso in un giocatore che tutti gli altri hanno sottovalutato?

Alla fine, aspettare il "treno giusto" e vivere un momento di serendipità non sono due concetti così distinti. Sono il risultato della stessa disciplina mentale: allenare la propria mente a essere così attenta, curiosa e flessibile da riconoscere un'opportunità anche quando si presenta sotto la forma più inattesa.

2.2 COSA SIGNIFICA EMERGERE NEL CALCIO MODERNO: UNA RIDEFINIZIONE COGNITIVA

Il concetto di "emergere" nel calcio ha subito una trasformazione radicale negli ultimi decenni, e comprendere questa trasformazione richiede un'analisi profonda di come la nostra mente concepisce il successo e il riconoscimento professionale.

Tradizionalmente, emergere significava vincere: trofei, promozioni, titoli. Questa concezione lineare del successo è profondamente radicata nella nostra psicologia evolutiva, dove la gerarchia e il dominio sono chiari indicatori di status. Nel calcio moderno si è complicata enormemente questa equazione, creando nuove forme di affermazione che richiedono una ricalibratura cognitiva per essere riconosciute e perseguite.

⁵ Walpole, H. (1754). Lettera a Horace Mann. In W.S. Lewis (Ed.), *Horace Walpole's Correspondence*, Vol. 20. Yale University Press.



Il primo cambiamento riguarda la temporalità del successo. La mente umana è naturalmente orientata verso gratificazioni immediate, un bias cognitivo che ci ha aiutato a sopravvivere come specie ma che può essere limitante nel contesto professionale moderno. Oggi, emergere può significare piantare semi che fioriranno anni dopo. Pensiamo a Gian Piero Gasperini: il suo vero "emergere" non è stato vincere un trofeo specifico, ma consolidare ai vertici del campionato italiano una squadra che negli anni precedenti non aveva quel livello, trasformando radicalmente la percezione di cosa sia possibile.

Dal punto di vista neuropsicologico, questo richiede l'attivazione di circuiti cerebrali diversi da quelli del successo immediato. Invece del sistema di ricompensa dopaminergico che si attiva con rapide vittorie, si tratta di coinvolgere aree cerebrali associate alla visione a lungo termine, alla costruzione di significato, alla legacy professionale. È un tipo diverso di soddisfazione, più profonda ma anche più difficile da percepire e mantenere.

C'è poi la questione del riconoscimento multiplo. Nel calcio, emergere significa essere riconosciuti da pubblici diversi: colleghi allenatori, giocatori, dirigenti, media e tifosi. Ogni gruppo ha criteri di valutazione diversi, e la mente deve processare e integrare questi feedback multipli e spesso contraddittori. Un allenatore può essere criticato dai media ma rispettato dai colleghi, amato dai giocatori ma incompreso dai tifosi.

Questa molteplicità di prospettive crea quello che in psicologia si chiama "dissonanza cognitiva": la tensione mentale che deriva dal tenere simultaneamente idee contrastanti. Gestire questa dissonanza richiede importanti capacità di regolazione emotiva e cognitiva. Non si tratta di ignorare le critiche o di compiacere tutti, ma di sviluppare un senso interno di valore professionale che integri ma non dipenda esclusivamente dal feedback esterno.

L'impatto culturale come forma di affermazione rappresenta una sfida cognitiva particolare. Il nostro cervello è cablato per riconoscere impatti immediati e tangibili, non influenze sottili e a lungo termine. Quando un allenatore introduce nuove idee tattiche che vengono poi adottate da altri, l'impatto può essere enorme ma difficile da quantificare o anche solo da percepire. Richiede quello che potremmo chiamare "pensiero sistemico": la capacità di vedere oltre le singole azioni e riconoscere pattern e influenze a livello di sistema.

La sostenibilità del progetto introduce un'altra dimensione cognitiva complessa. La mente umana tende naturalmente verso quello che gli psicologi chiamano "bias del presente": sopravvalutiamo l'importanza del momento attuale rispetto a quello futuro. Nel calcio,



questo può tradursi nel privilegiare risultati immediati a scapito della costruzione di qualcosa di duraturo. Ma emergere veramente significa spesso sacrificare gratificazioni immediate per costruire solide fondamenta.

L'adattabilità contestuale, infine, richiede quella che potremmo definire "intelligenza situazionale fluida". Non si tratta solo di applicare le stesse competenze in contesti diversi, ma di ricalibrare continuamente il proprio approccio basandosi sul contesto specifico. Carlo Ancelotti, per esempio, non applica semplicemente lo stesso metodo ovunque: modula intensità, comunicazione e tattiche basandosi sulla cultura specifica del club, le caratteristiche dei giocatori, le aspettative dell'ambiente.

In sintesi, emergere nel calcio moderno richiede una trasformazione profonda di come concepiamo il successo professionale. Non è più una questione di scalare una gerarchia lineare, ma di navigare in un ecosistema complesso dove il valore si crea e si riconosce in modi multipli e spesso non immediati.

2.3 LA GESTIONE DELL'INSUCCESSO: NEUROPSICOLOGIA DELLA RESILIENZA CALCISTICA

L'insuccesso nel calcio è più normale e probabile del successo. L'esito più probabile di una competizione di un campionato di 20 squadre: 1 vince, 16 non vincono, e addirittura 3 perdono. In una coppa a eliminazione diretta, tutti tranne una escono sconfitti. Eppure, la nostra mente non è naturalmente equipaggiata per gestire questa realtà schiacciante.

Quando subiamo un insuccesso significativo, un esonero, una retrocessione, una sconfitta decisiva, il nostro cervello attiva immediatamente quello che i neuroscienziati chiamano "sistema di minaccia". L'amigdala, il nostro sistema di allarme ancestrale, interpreta l'insuccesso come una minaccia alla sopravvivenza esistenziale, sociale e professionale. Questo innesca una cascata di reazioni fisiologiche: aumento del cortisolo, accelerazione del battito cardiaco, restringimento dell'attenzione.

È in questo contesto che l'effetto Pigmalione⁶ assume un ruolo cruciale nella gestione dell'insuccesso. Scoperto da Robert Rosenthal, questo fenomeno psicologico dimostra

⁶ Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom*. Holt, Rinehart & Winston.



come le aspettative possano letteralmente distorcere la realtà. Dopo un insuccesso, le aspettative, nostre e altrui, possono diventare profezie che si autoavverano. Se un allenatore, dopo un esonero, o un calciatore che non riesce ad esprimersi al meglio, interiorizza l'etichetta di "insufficiente", questa aspettativa negativa influenzerà inconsciamente i suoi comportamenti futuri, creando un circolo vizioso di insuccessi.

Allo stesso modo, l'effetto Pigmalione può essere un potente alleato. Se un allenatore o un calciatore è supportato da un ambiente che crede fermamente nelle sue capacità, questa fiducia collettiva genererà vantaggi concreti significativi, sia da un punto di vista psicologico che da un punto di vista fisico. Anche se invisibili in apparenza, questi benefici hanno basi psicologiche solide e possono fare una grande differenza. Come ha osservato Rosenthal: "Quando da un individuo ci aspettiamo determinati risultati, oppure quando da un altro individuo non ci aspettiamo nessun risultato, inconsciamente tratteremo quelle due persone (che sulla carta possiedono le stesse competenze) in maniera differente, e ciò le influenzerà in positivo o in negativo, ottenendo nella maggior parte dei casi dalle loro abilità (uguali in partenza) risultati diametralmente opposti".

La psicologia del lutto sportivo segue effettivamente fasi simili al lutto tradizionale, ma con peculiarità specifiche. La negazione iniziale serve una funzione protettiva: il cervello ha bisogno di tempo per processare l'impatto emotivo prima di poter affrontare la realtà. "È stata solo sfortuna" non è necessariamente una bugia che ci raccontiamo, ma un meccanismo di difesa che ci dà il tempo di mobilitare risorse cognitive più sofisticate.

La fase della rabbia è particolarmente interessante dal punto di vista neuroscientifico, poiché la rabbia attiva aree cerebrali associate all'azione e può essere paradossalmente energizzante. Il problema è quando questa energia viene diretta verso bersagli improduttivi: arbitri, giocatori, società. La chiave è imparare a reindirizzare questa energia verso azioni costruttive.

Ma è nella fase della contrattazione che vediamo alcuni dei processi cognitivi più affascinanti. "E se avessi fatto diversamente..." rappresenta il cervello che cerca di riprendere il controllo attraverso quello che gli psicologi chiamano "pensiero controfattuale". Questo processo, se gestito bene, può essere estremamente produttivo: ci permette di identificare punti decisionali critici e di costruire migliori situazioni per il futuro.



La depressione che può seguire un insuccesso significativo non è solo tristezza: è un rallentamento globale delle funzioni cognitive ed emotive. Dal punto di vista evolutivo, questo "ritiro" serviva a conservare energia e a evitare ulteriori rischi in momenti di vulnerabilità. Nel contesto moderno, può diventare una trappola che impedisce il ritorno all'azione.

L'accettazione, quando arriva, non è rassegnazione ma integrazione cognitiva. Il cervello ha processato l'evento, estratto le lezioni rilevanti, e integrato l'esperienza nella narrativa personale più ampia. Questo processo di integrazione è fondamentale: trasforma un evento potenzialmente traumatico in un capitolo della propria storia professionale.

Ma come possiamo ottimizzare questo processo? La ricerca neuroscientifica suggerisce diverse strategie:

Regolazione emotiva attraverso la respirazione: Tecniche di respirazione controllata possono calmare e ridurre la produzione di cortisolo. Non è new age, è neuroscienza: il nervo vago, attivato dalla respirazione profonda, comunica direttamente con i centri cerebrali dell'ansia.

Rietichettatura cognitiva: Invece di "ho fallito", il cervello può essere allenato a pensare "ho imparato dagli errori". Questo non è pensiero positivo superficiale, ma una reale riconfigurazione di come il cervello categorizza l'esperienza.

Scrittura riflessiva: Scrivere dell'esperienza, ad esempio tenendo un "diario sportivo" personale, attiva aree cerebrali associate all'elaborazione linguistica e alla consapevolezza cognitiva.

Supporto sociale strategico: Il cervello umano è profondamente sociale. Il supporto delle altre persone attiva sistemi neurali di regolazione emotiva che non possiamo attivare autonomamente. Ma è importante che questo supporto sia di qualità: feedback onesto ma empatico, non semplice consolazione.



2.4 CASO DI STUDIO: LA SIMBIOSI TRA LUIS ENRIQUE E JOAQUÍN VALDÉS

La relazione tra Luis Enrique e lo psicologo dello sport Joaquín Valdés rappresenta un paradigma innovativo nel calcio moderno, dimostrando come l'integrazione della psicologia nello staff tecnico possa diventare un vantaggio competitivo decisivo. Questa partnership, che dura da oltre 15 anni, ha attraversato club di vertice come Roma, Celta Vigo, Barcellona, Paris Saint-Germain e la Nazionale spagnola, offrendo un modello di riferimento per il futuro del calcio professionistico.⁷

2.4.1 La gestione della pressione ai massimi livelli

Valdés non è semplicemente uno psicologo che interviene in situazioni di crisi. Il suo ruolo si è evoluto fino a diventare quello di psicologo dell'intero staff oltre che della squadra. Questa distinzione è cruciale: il suo lavoro mira a ottimizzare l'intero ecosistema della performance, inclusa la comunicazione, la gestione dello stress e il processo decisionale degli allenatori stessi.

Come ha spiegato lo stesso Valdés: "Il lavoro di uno psicologo dello sport è ottimizzare le prestazioni. Se lavori sul tuo fisico, devi lavorare anche sulla tua mente". Ma la sua visione va oltre: "La personalità di un team è quella del suo leader". Questo principio guida il suo approccio sistemico, dove il benessere psicologico dell'allenatore si riflette direttamente sulla squadra.

Al PSG, Valdés ha affrontato una delle sfide più complesse della psicologia sportiva: la gestione della "psicosi da vittoria". Il club parigino, ossessionato dalla Champions League, viveva in un ciclo perpetuo di aspettative altissime seguite da profonde frustrazioni. Il compito di Valdés è stato quello di interrompere questo ciclo negativo, lavorando sulla mentalità collettiva e individuale.

L'approccio non si è limitato a sedute individuali con i giocatori, durante gli allenamenti e le partite si posizionava strategicamente per osservare le dinamiche di gruppo, i linguaggi del corpo e le interazioni tra di loro. Queste osservazioni "dal di fuori" gli permisero di

⁷ Luis Enrique and Joaquin Valdes, PSG's hidden psychological advantage. (2024). PSG Post.



fornire a Luis Enrique una prospettiva diversa e complementare, arricchendo il processo decisionale con elementi che sarebbero potuti sfuggire a chi è immerso nell'azione.

2.4.2 La resilienza come filosofia di vita

Un momento cruciale che ha cementato il rapporto tra Enrique e Valdés è stato il tragico periodo del 2019, quando l'allenatore ha perso la figlia Xana. Valdés è stato un sostegno fondamentale in quel momento, dimostrando che il suo ruolo va ben oltre il calcio. Questa esperienza ha rafforzato la loro convinzione che la resilienza non è solo una competenza sportiva, ma una filosofia di vita. Le esperienze che la vita ci offre lasciano in noi un segno profondo come persone, che va ben oltre la sfera calcistica. È fondamentale custodire questi insegnamenti e farne tesoro sempre.

Questa partnership ha introdotto innovazioni metodologiche significative. Valdés prepara con Luis Enrique le conferenze stampa, analizzandole successivamente per ottimizzare la comunicazione. Durante le partite, studia i gesti dell'allenatore per aiutarlo a trasmettere messaggi più efficaci ai giocatori. Questo livello di dettaglio dimostra come ogni aspetto della leadership possa essere ottimizzato attraverso l'approccio psicologico.

Un chiaro esempio è la gestione della comunicazione nella conferenza stampa dopo la sconfitta nel Mondiale per Club contro il Chelsea per 3-0. Dove Luis Enrique ha mostrato questa filosofia in azione ridefinendo la narrativa della sconfitta: "Non siamo perdenti, ma siamo vicecampioni del mondo". Questa non è semplice retorica, ma una strategia psicologica precisa per mantenere alta l'autostima del gruppo e trasformare una delusione in motivazione per il futuro.

2.4.3 Il talento non basta: la filosofia della crescita

Una delle convinzioni fondamentali di Valdés è che "il talento è sopravvalutato". Questa affermazione, apparentemente provocatoria, nasconde una verità profonda: il talento senza valori adeguati e impegno costante porta alla mediocrità. È la combinazione di talento e sforzo che permette di raggiungere l'eccellenza.

Questa filosofia si rispecchia perfettamente nelle richieste di Luis Enrique ai suoi giocatori. Il tecnico asturiano definisce un "vero leader" non in base ai gol segnati, ma alla disponibilità ad aiutare la squadra in fase difensiva: "pressare, raddoppiare, rincorrere...



aiutare in tutto ciò che è difensivo". Quando un fuoriclasse si pone come esempio in questo, la squadra diventa una "fottuta macchina vincente".⁸

L'approccio Enrique-Valdés può essere analizzato nella gestione di Kylian Mbappé al PSG. Nonostante il talento straordinario del francese, Luis Enrique non ha esitato a lasciarlo in panchina quando necessario, dimostrando che nessuno è al di sopra del collettivo. Valdés ha supportato questa strategia lavorando con l'intero gruppo per far comprendere che la stella deve essere la squadra, non il singolo. Nel luglio 2024, Kylian Mbappé (probabilmente il giocatore più forte del mondo in quel momento) lascia il Paris Saint-Germain. Un anno dopo, nel luglio 2025, la squadra parigina, liberata dalla necessità di costruire attorno a un singolo polo d'attrazione e forte di un nuovo equilibrio collettivo, vince la sua prima Champions League. Questo "paradosso" illustrerebbe perfettamente la tesi di Valdés: l'eccellenza non nasce dal talento sommato, ma dal talento integrato in una cultura di sforzo collettivo.

Anche il caso Donnarumma sembra evidenziare una strategia in questa direzione. Nell'agosto 2025, Luis Enrique ha escluso il portiere italiano dalla squadra del PSG per la UEFA Super Cup contro il Tottenham e dal probabilmente dal progetto PSG. La decisione è stata comunicata dall'allenatore spagnolo con una dichiarazione che mantiene il rispetto per il giocatore pur giustificando la scelta tecnica: "Posso dire solo cose positive su Gigio Donnarumma. È, senza dubbio, uno dei migliori giocatori nel suo ruolo, ed è ancora migliore come persona, ma stavamo cercando un profilo diverso di portiere". L'esclusione di Donnarumma, pur mantenendo il rispetto pubblico per il giocatore, dimostra, con molta probabilità, l'applicazione di quello che nella psicologia aziendale viene definito il principio del "colpire il leader per rinforzare tutti gli altri".

alcuni osservatori ipotizzano essere una variante della **Tall Poppy Syndrome**⁹ (la sindrome del papavero più alto). In questa interpretazione, il tecnico e il suo psicologo Joaquín Valdés non mirerebbero a "tagliare" il talento fine a sé stesso, ma a gestire la sua percezione di inamovibilità per livellare lo status all'interno del gruppo, assicurandosi che nessun "papavero", per quanto alto e talentuoso, si senta al di sopra delle regole e degli standard richiesti al resto della squadra, perché "la squadra è la stella".

⁸ PSG - Joaquín Valdés, le psy dont Luis Enrique ne peut se passer. (2023, July 14). Eurosport France.

⁹ Feather, N. T. (1989). Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy. *Australian Journal of Psychology*.



Questa strategia è riconducibile a un noto principio di psicologia della leadership, applicato anche in contesti di economia aziendale: utilizzato per instaurare una cultura meritocratica e di coesione, è necessario dimostrare che le regole valgono per tutti, a partire dai membri più influenti o talentuosi del gruppo. Colpire (metaforicamente) il "leader" o l'elemento di punta quando non rispetta degli "standard" invia un messaggio potentissimo a tutto il resto del gruppo di lavoro: nessuno ha privilegi, contano solo l'impegno e l'adesione al progetto comune. Questo approccio previene la formazione di fazioni e rafforza la percezione di equità, aumenta le singole prestazioni in un contesto di squadra, di conseguenza aumenta le prestazioni di squadra e non per ultimo aumenta la leadership stessa dell'allenatore

Un concetto magistralmente riassunto da un maestro della gestione del gruppo come Julio Velasco¹⁰, che afferma:

"Il problema è che tutti pensavano che io ce l'avessi con i più forti, con chi schiacciava di più. No, io ce l'avevo con chiunque non facesse quello che serviva alla squadra. Se quello che salta di più non sta a muro, io urlo a lui. Perché se non lo faccio con lui, non posso più farlo con nessuno."

Questa citazione incapsula perfettamente la filosofia che Luis Enrique e Valdés sembrano applicare al PSG: usare il caso del giocatore più in vista per definire gli standard per l'intero spogliatoio, trasformando un momento di potenziale crisi individuale in un'opportunità di consolidamento collettivo.

Il modello Enrique-Valdés suggerisce che il futuro del calcio vedrà sempre più allenatori affiancati da professionisti della psicologia sportiva. Non come figure accessorie, ma come componenti strategiche dello staff tecnico. Questo approccio integrato riconosce che nel calcio moderno, dove i margini sono minimi e la pressione massima, l'ottimizzazione mentale è importante quanto quella fisica e tattica.

La loro esperienza dimostra che investire nella psicologia sportiva non è un lusso, ma una necessità per competere ai massimi livelli. In un'epoca dove il talento è distribuito globalmente e le differenze tecniche si assottigliano, il vantaggio competitivo deriva sempre più dalla capacità di gestire le menti oltre che i corpi.

¹⁰ Velasco, J., & Berlini, M. (2024). *Il codice Velasco: Storie di squadra, di sfide e di leadership per vincere nella vita e nel lavoro*. Sperling & Kupfer.



2.5 LA CONOSCENZA PARZIALE E L'EFFETTO DUNNING-KRUGER NEL CALCIO

L'effetto Dunning-Kruger¹¹ rappresenta uno dei paradossi cognitivi più affascinanti e pericolosi nel mondo del lavoro. Per comprenderlo davvero, dobbiamo andare oltre la semplice definizione e esplorare come questo fenomeno si manifesta nel contesto calcistico e influenzi le carriere di allenatori e scout.

Il cervello umano ha un problema fondamentale con la metacognizione: la capacità di valutare accuratamente le proprie competenze. Questo non è un difetto di design ma una limitazione strutturale, per riconoscere la propria incompetenza in un'area, servono proprio quelle competenze che mancano. È come chiedere a qualcuno che non sa leggere di valutare la propria capacità di lettura.

Nel calcio, questo problema è amplificato dalla complessità nascosta del gioco. A prima vista, il calcio sembra semplice: 22 giocatori, un pallone, due porte. Questa apparente semplicità inganna il cervello facendogli credere di comprendere il gioco molto più di quanto non faccia realmente. È solo quando si inizia a scavare, tattiche, preparazione fisica, psicologia, gestione, scouting, che la vera complessità emerge.

La curva di competenza nel calcio è particolarmente insidiosa. Nella fase iniziale, quella che chiamiamo "picco di stupidità", quando pensi di sapere tutto, il cervello è inondato da dopamina. Ogni piccola comprensione per esempio: "ah, ecco perché giocano con tre centrocampisti!" viene interpretata come una grande rivelazione. Il cervello, nella sua efficienza, generalizza rapidamente da questi insight limitati, creando un'illusione di comprensione globale.

Questa fase è caratterizzata da quello che i neuroscienziati chiamano "overconfidence bias". Le aree cerebrali associate alla ricompensa sono iperattive, mentre quelle associate al dubbio e alla cautela sono sotto regolate. Tuttavia essa è una fase necessaria, senza questo entusiasmo iniziale nessuno continuerebbe ad apprendere, ma diventa davvero pericolosa qualora ci si fossilizzasse.

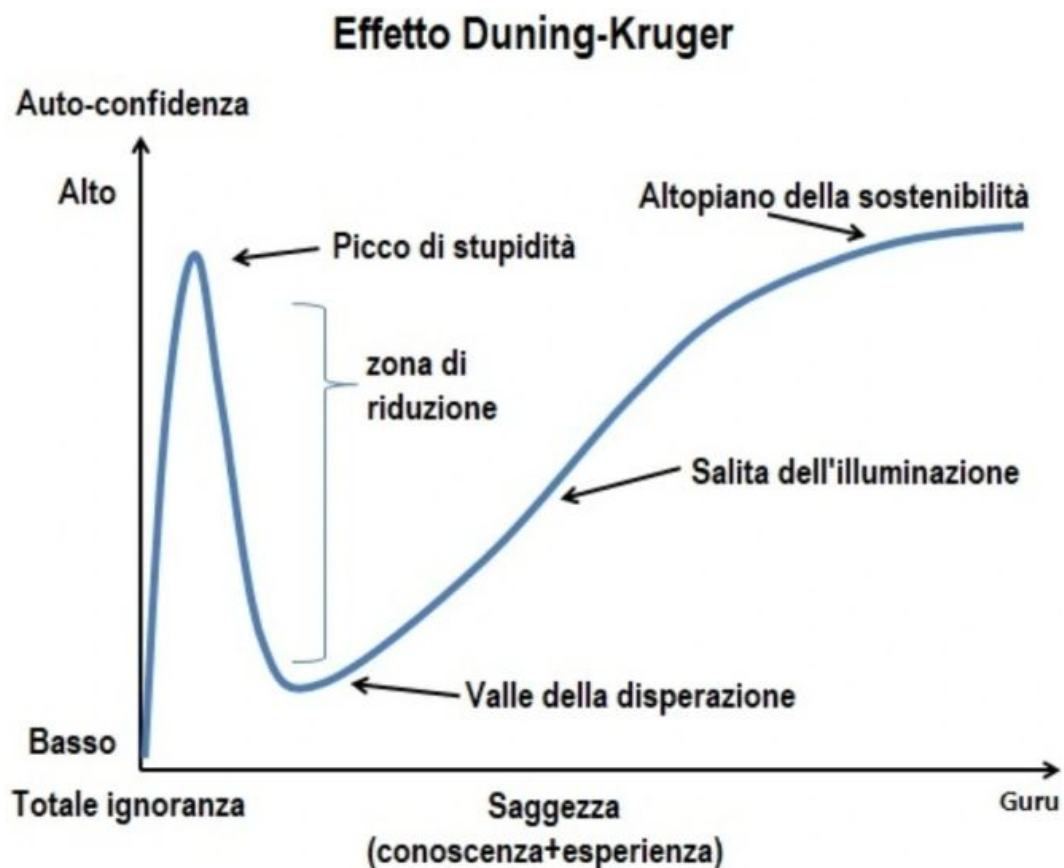
¹¹ Kruger, J., & Dunning, D. (1999). "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments". *Journal of Personality and Social Psychology*



La transizione alla "valle della disperazione" è spesso innescata da un evento di realtà: un insuccesso clamoroso, un confronto con un vero esperto, la realizzazione di quanto non si sappia. Neurologicamente, è un momento di riorganizzazione massiccia. Il cervello deve letteralmente ricablare le proprie connessioni, abbandonando assunzioni semplicistiche per costruire modelli più complessi.

"La salita dell'illuminazione" inizia quando il cervello sviluppa quello che potremmo chiamare "umiltà epistemica strutturata". Non è più solo sapere di non sapere, ma iniziare a mappare precisamente cosa non si sa e come colmare queste lacune.

L'"altopiano della sostenibilità" non è un punto di arrivo ma uno stato mentale dinamico. Il cervello ha sviluppato modelli mentali sufficientemente complessi da riconoscere la propria ignoranza specifica mantenendo fiducia nelle proprie competenze acquisite. È quello che Marcelo Bielsa incarna: 14 ore al giorno di studio non per insicurezza, ma per raffinamento continuo.¹²



¹² Bielsa, M. (2020). *Filosofia del fútbol: Conceptos y metodología*. Editorial Planeta.



Nel contesto dello scouting, l'effetto Dunning-Kruger assume dimensioni particolari. Valutare un giocatore sembra ingannevolmente semplice: è bravo o no? Ma questa valutazione coinvolge competenze tecniche isolate e nel contesto di squadra, proiezione del potenziale di crescita, adattabilità ai sistemi di gioco, caratteristiche psicologiche, dinamiche di spogliatoio, resistenza alla pressione, capacità di apprendimento. Ogni dimensione ha le proprie complessità nascoste.

L'umiltà intellettuale nel calcio non è debolezza ma forza. È riconoscere che ogni partita osservata, ogni giocatore valutato, ogni decisione presa è un'opportunità per raffinare la propria comprensione e le proprie competenze. È accettare che nel calcio, come nella vita, più si sa e più si realizza quanto non si sappia.



Capitolo 3:

IL NUOVO RUOLO DA SCOUT CON ESPERIENZA DA ALLENATORE

3.1 LA TRANSIZIONE: DA ALLENATORE A SCOUT - CAMBIARE PROSPETTIVA SENZA PERDERE L'ESSENZA

La transizione da allenatore a scout rappresenta uno dei passaggi professionali più delicati e affascinanti nel mondo del calcio. Non si tratta semplicemente di cambiare ruolo, ma di ripensare completamente il proprio rapporto con il gioco, con i giocatori, con l'intero ecosistema calcistico. È un viaggio che richiede non solo adattamento tecnico, ma una profonda trasformazione interiore.

Quando un allenatore si trova davanti alla possibilità o necessità di diventare scout, la prima reazione è spesso di disorientamento. Dopo anni passati al centro dell'azione anche se da collaboratore, contribuendo a prendere decisioni immediate che influenzano direttamente il risultato, ci si ritrova in una posizione apparentemente più defilata. Ma è proprio qui che inizia la scoperta: lo scouting non è un passo indietro, è un cambio di prospettiva che può arricchire enormemente la comprensione del calcio.

L'allenatore vive il calcio dall'interno, immerso nell'urgenza del presente. Ogni settimana è una battaglia, ogni allenamento una preparazione per la prossima sfida. Lo scout, invece, osserva il calcio con uno sguardo più ampio, proiettato nel futuro. Non si tratta più di vincere la prossima partita, ma di identificare chi potrebbe far vincere partite tra sei mesi, un anno, due anni.

Questa transizione temporale è forse l'aspetto più difficile da metabolizzare. L'adrenalina della panchina, l'immediata soddisfazione di vedere le proprie idee tradotte in campo, la responsabilità diretta del risultato, tutto questo viene sostituito da un lavoro più sotterraneo e invisibile, i cui frutti si vedono nel tempo. Ma è proprio questa distanza



temporale che permette allo scout con esperienza da allenatore di sviluppare una visione più profonda e strategica del gioco.¹³

La sensazione iniziale può essere quella di perdita di controllo. Come allenatore, si ha l'illusione (perché di illusione spesso si tratta) di poter influenzare direttamente gli eventi. Come scout, si diventa consiglieri, suggeritori, facilitatori. Ma questa apparente perdita di potere diretto si trasforma in un'influenza più sottile e duratura. Identificare il giocatore giusto al momento giusto può cambiare le sorti di una squadra per anni.

C'è poi l'aspetto emotivo della transizione. L'allenatore vive di emozioni intense e immediate: la gioia della vittoria, l'amarezza della sconfitta, la tensione della settimana di preparazione. Lo scout deve sviluppare un distacco emotivo diverso, più analitico. Non può lasciarsi trasportare dall'entusiasmo per una bella giocata o dalla delusione per un errore. Deve vedere oltre il momento, valutare potenziale e limiti con lucidità chirurgica.

Ma è proprio l'esperienza da allenatore che rende questa transizione potenzialmente così ricca. Chi ha vissuto le pressioni della panchina, gestito spogliatoi difficili, sperimentato tattiche diverse, ha un bagaglio di conoscenze pratiche che nessun corso di formazione potrà mai dare. Sa cosa significa avere bisogno di un certo tipo di giocatore in un momento specifico della stagione. Conosce le dinamiche invisibili che possono fare la differenza tra successo e fallimento.

3.2 COME UTILIZZARE LE CONOSCENZE PREGRESSE NELLO SCOUTING

L'esperienza maturata in panchina dota lo scout di una lente interpretativa unica, un filtro attraverso cui l'osservazione del talento si trasforma in una proiezione strategica. Non si tratta più di valutare un giocatore in astratto, ma di inserirlo istantaneamente in un "database" mentale fatto di sistemi, principi di gioco e dinamiche di spogliatoio.

La mente dell'ex-allenatore processa in automatico una cascata di domande operative, ad esempio: "Come reagirebbe questo giocatore a una pressione alta? La sua velocità di

¹³ Professional Football Scouts Association (2023). *The evolution of scouting in modern football*. PFSA Annual Report.

pensiero è adeguata al calcio moderno? Quando perde palla, qual è il suo primo istinto? Ha la personalità per gestire la pressione di una piazza importante?". Questi non sono dettagli, ma indicatori cruciali che solo chi ha vissuto la panchina può valutare con precisione.

Questa profondità di analisi si estende a momenti che altri potrebbero trascurare. Il riscaldamento pre-partita, per esempio, diventa fonte di un'altra sessione diagnostica oltre la gara. Osservare un giocatore in questa fase permette di cogliere la sensibilità specifica del gesto tecnico, come comunica con l'esterno per comprenderne il carattere e per percepire piccoli segnali sulla condizione fisica. Il suo sguardo è focalizzato o si perde? Interagisce con i compagni per caricarsi o si isola? Sono informazioni preziose che forniscono una chiave di lettura ulteriore del giocatore.

L'esperienza da allenatore affina in modo decisivo la capacità di valutare il potenziale di crescita. Un tecnico sa per esperienza che il talento senza la volontà di apprendere è un investimento sterile. Per questo, il suo occhio è allenato a cogliere i segnali di un "growth mindset" (approccio innato al miglioramento): il giocatore ascolta con attenzione le indicazioni del suo allenatore? Tenta di applicare subito un'istruzione, anche a costo di sbagliare? La sua reazione a un errore è di frustrazione sterile o di immediata autocritica costruttiva? La comprensione tattica profonda permette di valutare non solo cosa un giocatore sa fare, ma cosa potrebbe imparare a fare.

3.3 LA DIFFERENZA QUANTITATIVA: 200 PARTITE LIVE ALL'ANNO

Il passaggio da allenatore a scout comporta un cambiamento radicale nel modo di vivere il calcio. Se come allenatore il focus è concentrato sulla propria squadra e sugli avversari diretti, come scout ci si immerge in un oceano calcistico vastissimo. Approssimativamente duecento partite dal vivo in una stagione significano vivere il calcio in una dimensione completamente nuova.

Questa mole di osservazione trasforma profondamente la percezione del gioco. Dopo aver visto giocare centinaia di centrocampisti, si sviluppa una capacità di valutazione comparativa quasi istantanea. Non è più necessario analizzare consciamente ogni movimento: l'occhio allenato coglie immediatamente se un giocatore è sopra o sotto la media per il suo ruolo e categoria.



Ma non si tratta solo di quantità. Vedere così tante partite significa immergersi nelle diverse culture calcistiche, comprendere le peculiarità di ogni campionato, apprezzare le sfumature che distinguono il calcio inglese da quello spagnolo, quello italiano da quello tedesco. Ogni lega ha il suo ritmo, le sue caratteristiche, i suoi standard di valutazione.

La Serie B italiana, per esempio, richiede qualità diverse dalla Championship inglese. Non è solo una questione di livello tecnico, ma di approccio al gioco, di fisicità richiesta, di pressione ambientale. Un giocatore che eccelle in un contesto potrebbe faticare in un altro, e solo l'osservazione diretta e ripetuta permette di sviluppare questa sensibilità.

L'osservazione ripetuta sviluppa anche quello che potremmo chiamare "pattern recognition calcistico". Dopo aver visto migliaia di azioni, il cervello inizia a riconoscere schemi ricorrenti. Si impara a prevedere cosa farà un giocatore prima ancora che lo faccia, basandosi su micro-movimenti, postura del corpo, sguardo. È una forma di intuizione che si sviluppa solo con l'immersione totale.

Tuttavia, questa immersione massiva nasconde un paradosso: osservare un calciatore troppe volte può essere controproducente. L'occhio può diventare ipercritico, concentrandosi più sui difetti che sulle qualità. Lo scout esperto deve saper bilanciare l'osservazione approfondita con il necessario distacco, anche se il primo input che hai della visione di un calciatore inconsciamente ti può condizionare nella valutazione futura. (bias)

Le differenze tra i vari campionati diventano sempre più evidenti con l'osservazione continua. La velocità di gioco della Premier League, l'attenzione tattica della Serie A, la tecnica individuale della Liga. Ogni contesto richiede qualità specifiche, e lo scout deve imparare a contestualizzare ogni valutazione. Ma forse l'aspetto più affascinante è la scoperta di campionati "minori" che riservano sorprese incredibili. I campionati scandinavi che producono talenti interessanti, le leghe dell'Est Europa dove la tecnica di base è spesso superiore alle aspettative, i tornei sudamericani dove creatività e imprevedibilità regnano supreme.



3.4 SCOUTING = VALORE = MIGLIORAMENTO - LA FILOSOFIA DELLO SCOUT MODERNO

L'equazione che dà titolo a questa sezione rappresenta una vera e propria filosofia professionale che ridefinisce il ruolo dello scout nel calcio contemporaneo. Non si tratta più semplicemente di "trovare giocatori", ma di creare valore attraverso un processo continuo di affinamento delle competenze e dei metodi.

La creazione di valore economico è forse l'aspetto più immediatamente visibile¹⁴. Identificare un talento prima che il mercato se ne accorga, acquistarlo a prezzo contenuto e vederlo esplodere è la soddisfazione suprema per ogni scout. Ad esempio, il caso del Leicester con N'Golo Kanté rimane emblematico: acquistato dal Caen, si rivelò fondamentale per la storica vittoria in Premier League.

Ma il valore creato dallo scout va ben oltre l'aspetto economico. C'è un valore tecnico nel fornire all'allenatore esattamente il tipo di giocatore di cui ha bisogno per il suo sistema. Non si tratta di portare il "miglior" giocatore in assoluto, ma quello giusto per quel contesto specifico, per quella filosofia di gioco, per quel gruppo.

Questa capacità di matchmaking calcistico richiede una comprensione profonda non solo dei giocatori osservati, ma anche delle esigenze specifiche della propria squadra. Un centravanti che segna 20 gol in un sistema che gioca sulle fasce potrebbe essere completamente inefficace in una squadra che costruisce centralmente o che gioca di ripartenze.

C'è poi il valore organizzativo che lo scout moderno apporta. La sistematizzazione dei processi di osservazione, la creazione di database dettagliati, lo sviluppo di metriche proprietarie di valutazione trasformano lo scouting da arte individuale a scienza organizzativa.

Il miglioramento continuo dello scout stesso è parte integrante di questa filosofia. Il calcio evolve a velocità vertiginosa, e chi si ferma viene rapidamente superato. L'integrazione delle analitiche avanzate, l'uso di tecnologie video sempre più sofisticate, la comprensione delle nuove tendenze tattiche richiedono un aggiornamento costante e continuo.

¹⁴ CIES Football Observatory (2024). *Transfer value predictive models in professional football*. International Centre for Sports Studies.



In questo contesto di evoluzione tecnologica, è interessante notare come alcuni professionisti stiano sviluppando approcci innovativi per oggettivizzare la valutazione delle prestazioni. Un esempio significativo è rappresentato dalla possibilità di sviluppare un modello matematico in grado di classificare le prestazioni di ogni singolo calciatore attraverso l'analisi e la correlazione di fattori estrinseci come l'avversario, il terreno di gioco e gli eventi sportivi che caratterizzano ogni partita, etc. Questo approccio cerca di superare il concetto vago di "sfortuna", sostituendolo con un'analisi probabilistica che distingue tra eventi ad alta probabilità (risultati attesi) ed eventi a bassa probabilità (risultati inaspettati). Tale metodologia rappresenta un tentativo concreto di portare maggiore oggettività in un campo tradizionalmente dominato da valutazioni soggettive, dimostrando come la passione per lo scouting possa tradursi in innovazione metodologica.¹⁵

Ma c'è un aspetto del miglioramento che va oltre la tecnologia: è l'affinamento continuo dell'occhio, dell'intuizione, di quella capacità indefinibile di "sentire" quando un giocatore ha qualcosa di speciale. Paradossalmente, più dati e tecnologie abbiamo a disposizione, più diventa prezioso quell'elemento umano che nessun algoritmo può replicare.

Lo scout moderno deve essere simultaneamente artista e scienziato, intuitivo e metodico, tradizionalista e innovatore. Deve saper leggere un foglio Excel pieno di expected goals e assists, ma anche cogliere quel lampo negli occhi di un diciottenne che dice "io ce la farò".

Il valore finale creato dallo scout è forse il più importante ma meno tangibile: è il valore della visione. Vedere non solo cosa è, ma cosa potrebbe essere. Non solo il giocatore di oggi, ma quello di domani. Non solo l'individuo, ma come quell'individuo potrebbe trasformare una squadra.

¹⁵ Il Leicester City acquistò N'Golo Kanté dal Caen per 5,6 milioni di sterline nell'agosto 2015. Fonte: Sky Sports (2015). Leicester City sign N'Golo Kante from Caen on four-year deal.



Capitolo 4:

IL FUTURO CHE VEDO: ALLENATORE CON SCOUT DEDICATO

4.1 LA VISION: PERCHÉ QUESTA FIGURA POTREBBE ESSERE NECESSARIA

Nel calcio contemporaneo, dove la complessità tattica ha raggiunto livelli mai visti prima e la competizione per i talenti è diventata globale, emerge con forza la necessità di ripensare radicalmente i modelli organizzativi tradizionali. La figura dello scout dedicato all'allenatore non rappresenta un lusso o un capriccio professionale, ma una risposta evolutiva necessaria e inevitabile alle sfide del calcio moderno.

Per comprendere appieno questa necessità, dobbiamo partire da un'analisi approfondita del contesto attuale. Il calcio di oggi si trova a fronteggiare una serie di trasformazioni epocali che hanno modificato profondamente le dinamiche competitive. La prima e più evidente è l'iperspecializzazione tattica che caratterizza il gioco moderno. Gli allenatori contemporanei non si limitano più a schierare semplicemente undici giocatori in campo, ma costruiscono meccanismi sofisticati dove ogni elemento deve integrarsi perfettamente in un sistema complesso di movimenti, tempistiche e sincronismi. Un calciatore che eccelle in un 4-3-3 offensivo potrebbe trovarsi completamente inadatto a un 3-5-2 difensivo, non per limiti tecnici ma per caratteristiche strutturali del suo modo di interpretare la sua funzione in campo. Questa specificità estrema richiede una conoscenza profonda non solo delle qualità tecniche del giocatore, ma soprattutto della sua adattabilità mentale e fisica a principi di gioco sempre più codificati e specifici.

Parallelamente, assistiamo a una globalizzazione del mercato senza precedenti. Il bacino di ricerca si è espanso a livello planetario in modo esponenziale. Non parliamo più solo di osservare i campionati principali europei, ma di tenere sotto controllo leghe in Sud America, dove la creatività e l'imprevedibilità producono talenti unici; in Africa, dove la fisicità si combina sempre più spesso con una tecnica ricercata; in Asia, mercati emergenti che stanno investendo massicciamente nella formazione; e persino nei campionati minori



europei che, grazie a metodologie di lavoro innovative, producono giocatori interessanti a costi contenuti.

A complicare ulteriormente lo scenario interviene la velocità del mercato moderno. Le finestre di trasferimento sono diventate frenetiche arene dove le opportunità si aprono e si chiudono nel giro di ore, non più di giorni o settimane come accadeva in passato. Un giocatore interessante identificato oggi potrebbe essere già sotto contratto con un altro club domani mattina. Gli agenti orchestrano aste internazionali in tempo reale, i club competono attraverso fusi orari diversi, e la capacità di prendere decisioni rapide ma informate diventa un vantaggio competitivo decisivo. Questa velocità richiede processi decisionali snelli e informati, impossibili da realizzare senza una figura dedicata che abbia già fatto tutto il lavoro preparatorio di osservazione, analisi e valutazione.

Non possiamo poi ignorare la pressione economica che grava sul calcio moderno. Gli investimenti hanno raggiunto cifre che solo vent'anni fa sarebbero parse fantascientifiche. Un errore di mercato non rappresenta più solo una delusione sportiva o un problema tattico da risolvere, ma può significare perdite di decine di milioni di euro, con ripercussioni che si estendono ben oltre il terreno di gioco, influenzando bilanci, strategie societarie e persino la stabilità finanziaria dei club. Contemporaneamente, la pressione per i risultati immediati ha raggiunto livelli esagerati. I social media amplificano ogni voce critica, i tifosi pretendono successi immediati, i media analizzano ogni mossa con una lente d'ingrandimento impietosa. In questo contesto, non c'è più tempo per sperimentare o attendere che un giocatore si ambienta gradualmente: deve rendere subito, inserirsi immediatamente nei meccanismi di squadra, produrre risultati tangibili già dalle prime partite.

È in questo scenario complesso che la divergenza tra le visioni societarie e le esigenze tecniche degli allenatori diventa un problema strutturale capace di compromettere interi progetti sportivi. Da una parte abbiamo la prospettiva societaria, necessariamente orientata verso considerazioni di medio-lungo termine. I dirigenti devono pensare al valore patrimoniale dei giocatori, al loro potenziale di rivendita, alla sostenibilità economica degli investimenti, alle strategie pluriennali di sviluppo, all'immagine e al marketing. Sono preoccupazioni legittime e necessarie per la salute finanziaria del club, ma che spesso si scontrano con le esigenze immediate del campo. Dall'altra parte troviamo la prospettiva dell'allenatore, che vive nell'urgenza del presente e del futuro prossimo. Per lui conta la compatibilità tattica immediata, le caratteristiche



specifiche che un giocatore può portare al suo sistema di gioco, la personalità che si integrerà o meno nello spogliatoio esistente, il rendimento che potrà garantire nelle prossime partite decisive, l'adattabilità alle richieste specifiche del suo modo di intendere il calcio. Non si tratta di visioni necessariamente in conflitto, ma di priorità che spesso divergono in modo significativo. Un direttore sportivo potrebbe vedere in un giovane talento un ottimo investimento per il futuro, considerando età, potenziale di crescita e possibile plusvalenza. L'allenatore, pressato dalla necessità di ottenere risultati immediati, potrebbe invece aver bisogno di un giocatore esperto, pronto per aiutare la squadra nelle prossime partite decisive, poco importa se tra due anni avrà perso valore di mercato.

È precisamente in questo spazio di potenziale conflitto che lo scout dedicato all'allenatore trova la sua ragion d'essere più profonda. Non si tratta semplicemente di aggiungere un'altra figura all'organigramma, ma di creare un ponte professionale sofisticato tra due mondi che devono necessariamente dialogare ma che parlano in alcuni casi linguaggi diversi. Lo scout dedicato diventa l'interprete che traduce le esigenze tattiche immediate in opportunità di mercato concrete e viceversa, che comprende le limitazioni economiche ma sa come massimizzare il valore sportivo all'interno di quei vincoli, che parla la lingua dell'allenatore fatta di movimenti, spazi, tempi di gioco, pressioni e transizioni, ma anche quella del mercato fatta di valutazioni, opportunità e clausole.

Per comprendere quanto sia critica la mancanza di tempo per un allenatore moderno, basta considerare il carico di lavoro settimanale. Tra analisi video, allenamenti, riunioni con staff e giocatori, conferenze stampa e viaggi, un allenatore dedica facilmente 45-50 ore settimanali solo alla gestione ordinaria della squadra. A questo si aggiungono gli impegni mediatici, i rapporti con la società, la gestione delle crisi e la necessità di aggiornamento continuo.

La situazione diventa ancora più complessa per gli allenatori impegnati nelle competizioni europee. Le partite infrasettimanali di Champions League, Europa League o Conference League non solo raddoppiano il numero di gare da preparare, ma comprimono ulteriormente i tempi di recupero e preparazione. Una settimana con doppio impegno significa meno tempo per allenare, meno possibilità di correggere errori tattici, meno spazio per osservare, etc.

In questo contesto già saturo, pretendere che un allenatore possa dedicare tempo significativo allo scouting approfondito non è solo irrealistico, è controproducente. Come ha efficacemente sottolineato Carlo Ancelotti, uno dei più vincenti e longevi allenatori della



storia recente: "Mi piacerebbe vedere più partite possibili, studiare giocatori in giro per il mondo, ma la realtà è che quando finisco di preparare la mia squadra per una partita, è già ora di iniziare a preparare la prossima. Il tempo semplicemente non c'è, e delegare completamente significa perdere il controllo su un aspetto fondamentale del proprio lavoro".

In alcune realtà calcistiche persiste ancora un sistema tradizionale dove l'area scouting societaria fornisce report all'allenatore, con limitazioni strutturali che risultano sempre più inadeguate per il calcio moderno. Quando si verifica questa situazione, il primo e più evidente problema è il disallineamento nelle priorità valutative. Gli scout societari che operano in questo modo, per quanto competenti, tendono a valutare i giocatori secondo criteri generali di qualità tecnica, potenziale di crescita e valore di mercato, senza riuscire a integrarsi completamente con le richieste e le esigenze dell'allenatore. In questi contesti problematici, ad esempio: un centrocampista può essere tecnicamente eccellente, ma se non ha la propensione al pressing verticale che l'allenatore richiede, o se non è abituato a giocare con i tempi di passaggio rapidi che il sistema impone, diventa inadatto indipendentemente dalle sue qualità generali. L'approccio ottimale, secondo la mia esperienza, è quello di superare questa separazione, creando una maggiore sinergia tra la visione dell'allenatore e il lavoro di scouting.

La comunicazione rappresenta un'altra criticità significativa. I report scritti, per quanto possano essere dettagliati e ben strutturati, non possono trasmettere tutte le sfumature che un allenatore cerca in un giocatore. Come descrivere a parole il modo in cui un difensore centrale "sente" il pericolo alle sue spalle? Come quantificare in un report la capacità di un centrocampista di alzare il ritmo del gioco nel momento giusto? Come trasmettere quella scintilla negli occhi che distingue un giocatore che vuole emergere da uno che si accontenta? Sono elementi intangibili ma cruciali che solo l'osservazione diretta, potrebbe cogliere pienamente. In sintesi, ci sono emozioni che non si possono descrivere ma che vanno semplicemente vissute.

Infine, il sistema dei filtri multipli introduce inevitabili distorsioni nel processo comunicativo. Il problema inizia già quando l'allenatore esprime le sue necessità: cosa cerca esattamente in un centrocampista? Quali caratteristiche sono prioritarie? Spesso gli allenatori, completamente assorbiti dalla gestione quotidiana della squadra e dalle urgenze tattiche, faticano a tradurre in parole precise quella che è una visione istintiva e complessa



del giocatore ideale. Non è questione di competenza, ma di focus: la loro expertise si concentra sul campo, non sulla codifica verbale di concetti di scouting sofisticati.

Questa richiesta, già potenzialmente ambigua all'origine, passa al direttore sportivo, che la interpreta e la trasmette ai responsabili dell'area scouting, che a loro volta la comunicano agli scout sul campo. In alcuni casi potrebbe verificarsi quello che gli psicologi chiamano "serial reproduction"¹⁶ (o in italiano "il problema del telefono senza fili"), il fenomeno studiato scientificamente per cui ogni passaggio comunicativo comporta una progressiva distorsione del messaggio originale. Cambiare anche una sola parola nella trasmissione della richiesta può portare gli scout a cercare profili completamente diversi da quelli desiderati. Se l'allenatore chiede un centrocampista "tecnico e veloce", ma nella catena comunicativa questo diventa "dinamico con buona visione di gioco", gli scout potrebbero identificare giocatori totalmente inadatti alle reali necessità tattiche.

Il problema si potrebbe amplificare nel percorso inverso: quando il direttore sportivo presenta all'allenatore i profili individuati basandosi solo su report scritti, senza la possibilità di trasmettere quelle sfumature osservative che potrebbero fare la differenza. Ogni passaggio comporta una perdita di informazioni, un'interpretazione personale, una prioritizzazione diversa degli elementi osservati.

Lo scout dedicato all'allenatore risolve elegantemente queste problematiche attraverso un approccio radicalmente diverso. Come primo vantaggio da non sottovalutare abbiamo la condivisione di un dizionario comune con l'area scouting, il quale renderebbe la ricerca dei profili il più preciso e chiaro possibile. Inoltre, i vantaggi si estenderebbero sull'allineamento totale con la filosofia tecnica e tattica dell'allenatore. Dopo un periodo di lavoro insieme, lo scout non si limita a conoscere il modulo preferito o i principi di gioco generali, ma interiorizza completamente il modo di vedere il calcio del suo allenatore. Comprendendo i principi di gioco non negoziabili, quelli su cui l'allenatore non è disposto a transigere e identificando le caratteristiche fisiche e tecniche prioritarie per ogni ruolo, non in astratto ma nel contesto specifico del suo sistema. Riconoscendo il tipo di personalità che si integra meglio nel gruppo già esistente, evitando potenziali elementi di disturbo.

La comunicazione diretta e continua elimina le distorsioni del sistema tradizionale. Non ci sono più report che passano di mano in mano perdendo dettagli cruciali. Lo scout può fornire briefing quotidiani sulle osservazioni effettuate, discutere immediatamente

¹⁶ Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge University Press.



opportunità emergenti mentre sono ancora calde, fornire feedback in tempo reale durante le partite osservate insieme all'allenatore, condividere video e analisi senza intermediari, con la possibilità di sottolineare proprio quegli aspetti che sa essere cruciali per il tecnico. La discussione diventa un dialogo continuo, non una comunicazione unidirezionale e intermittente.

Nel tempo, lo scout costruisce un database personalizzato di valore inestimabile. Non si tratta di un semplice elenco di nomi, ma di un archivio vivente di giocatori categorizzati secondo i criteri specifici dell'allenatore, seguiti nel tempo con aggiornamenti costanti sulla loro evoluzione, classificati non solo per ruolo ma per compatibilità tattica con il sistema, arricchiti da note su personalità e caratteristiche extra-campo che potrebbero influenzare il loro inserimento. Questo database include anche uno storico delle valutazioni per verificare l'affidabilità delle analisi nel tempo e affinare continuamente i criteri di selezione.

In sintesi, lo scout dedicato all'allenatore non è un lusso o una duplicazione di ruoli esistenti, ma una ricerca strategica verso l'eccellenza ed una risposta necessaria e sofisticata alle sfide del calcio contemporaneo. È una figura che permette all'allenatore di estendere la propria visione oltre i confini temporali e geografici che le sue responsabilità quotidiane gli impongono e di alleggerirlo di tutti i compiti che potrebbero distrarlo, garantendo che la costruzione della squadra rimanga sempre allineata con la sua filosofia e quella del club.



4.2 I VANTAGGI OPERATIVI DI UN MODELLO INTEGRATO: ANALISI DETTAGLIATA

L'implementazione di uno scout dedicato all'allenatore genera vantaggi operativi concreti che vanno ben oltre la semplice ottimizzazione del tempo. Per comprendere appieno questi benefici, è necessario analizzare come questa figura trasforma radicalmente i processi decisionali e operativi all'interno di un club di calcio moderno.

Il primo e più profondo vantaggio è lo sviluppo di quella che possiamo definire una vera e propria simbiosi professionale tra allenatore e scout. Questa relazione non nasce dall'oggi al domani, e si consolida nel tempo, si costruisce attraverso un processo evolutivo di confronti, analisi e contrapposizioni che trasforma progressivamente due professionisti distinti in un'unità operativa integrata e altamente efficiente.

Questa evoluzione è testimoniata da numerose coppie di successo nel calcio europeo. Il caso di Sir Alex Ferguson e il suo scout capo Jim Lawlor al Manchester United rimane emblematico. Dopo anni di collaborazione, Lawlor aveva sviluppato una comprensione così profonda dei gusti e delle esigenze di Ferguson che era in grado di identificare giocatori che il manager scozzese avrebbe apprezzato prima ancora di presentarglieli. Questa capacità di anticipazione non era frutto di telepatia, ma di una comprensione profonda costruita attraverso migliaia di ore di discussioni, analisi condivise, successi e errori vissuti insieme.

La precisione nelle valutazioni rappresenta un altro vantaggio operativo sostanziale. Lo scout dedicato svilupperebbe nel tempo criteri di valutazione ultra-specifici che vanno oltre le metriche standard che potrebbero utilizzare i classici scout, che potrebbe concentrarsi maggiormente su metriche generali come valore attuale e valore potenziale. La differenza non è assolutamente nella competenza degli scout societari, ma nel focus e nella specializzazione che solo la dedizione esclusiva a un allenatore può fornire.

Lo scout dedicato opererebbe utilizzando tutti gli strumenti tecnologici disponibili con un focus specifico, utilizzando le piattaforme di analisi video e di dati esistenti, con filtri e criteri di ricerca calibrati specificamente sulle esigenze dell'allenatore. I software di data analytics per produrre report peculiari, con analisi mirate su parametri che l'allenatore considera cruciali. I sistemi di intelligenza artificiale non verrebbero applicati alla cieca, ma addestrati progressivamente a riconoscere i pattern che corrispondono alla filosofia di gioco del tecnico. Rendendo così i database personalizzati costruiti nel tempo non una



semplice raccolta di nomi e statistiche, ma un sistema intelligente che evolve con l'evolversi della filosofia dell'allenatore e che si arricchisce continuamente di nuove informazioni e correlazioni.

In conclusione, i vantaggi operativi di un modello integrato con scout dedicato all'allenatore non sono teorici ma estremamente concreti e misurabili. Si traducono in decisioni più rapide, valutazioni più precise, rischi ridotti, opportunità uniche identificate e sfruttate. In un mondo del calcio sempre più competitivo, dove i margini di errore si riducono costantemente e il costo degli sbagli aumenta esponenzialmente, questi vantaggi operativi possono fare la differenza tra il successo e il fallimento di un progetto sportivo.

4.3 LE SFIDE ORGANIZZATIVE: UN'ANALISI REALISTICA DELLE PROBLEMATICHE

L'introduzione della figura dello scout dedicato dell'allenatore, per quanto necessaria e vantaggiosa, presenta sfide organizzative significative che devono essere affrontate con realismo e pragmatismo. Ignorare o sottovalutare queste difficoltà significherebbe compromettere fin dall'inizio le possibilità di successo di questo modello innovativo.

La prima e più immediata sfida riguarda le resistenze culturali e organizzative che inevitabilmente emergerebbero qualora si cercasse di introdurre una nuova figura in un ambiente tradizionalista come quello del calcio. Queste resistenze non sono irrazionali o necessariamente negative, ma riflettono preoccupazioni legittime e radicate che devono essere comprese e affrontate con sensibilità e intelligenza.

Dal punto di vista della società, le obiezioni sono molteplici e comprensibili. La prima reazione è spesso di perplessità economica: nella crescente necessità di controllare e contenere i costi, l'introduzione di una nuova figura stipendiata può sembrare un lusso non necessario. "Abbiamo già un'area scouting strutturata, perché dovremmo duplicare questa funzione?" è una domanda legittima che richiede una risposta articolata e convincente. La preoccupazione probabilmente non è solo economica ma anche organizzativa: l'introduzione di una figura che riporta direttamente all'allenatore può essere percepita come un elemento di confusione nella catena di comando, un potenziale fonte di conflitto e sovrapposizione. In un calcio di élite dovrà essere convincente l'allenatore a far comprendere gli enormi vantaggi operativi di una figura di questo genere. C'è poi il timore,



spesso non espresso apertamente ma presente, che questa figura possa aumentare eccessivamente il potere dell'allenatore, creando uno squilibrio nelle dinamiche di potere all'interno del club.

L'area scouting esistente rappresenta un altro fronte di potenziali resistenze, e le sue preoccupazioni sono altrettanto comprensibili. Gli scout societari, professionisti esemplari che spesso hanno dedicato anni alla costruzione di network e competenze, possono percepire l'introduzione di uno scout dedicato dell'allenatore come un segnale di sfiducia nel loro lavoro. Tutt'altro! L'unione e la sinergia sono una risorsa inestimabile ed indispensabile per il raggiungimento di traguardi impensabili. Il timore di essere scavalcati nelle decisioni cruciali, di vedere il proprio ruolo diminuito o marginalizzato, è reale e può generare tensioni significative. La preoccupazione per possibili sovrapposizioni di ruoli non è solo una questione di ego professionale, ma riflette timori concreti su chi fa cosa, chi ha l'ultima parola, chi viene ritenuto responsabile in caso di errori. La resistenza a condividere informazioni e contatti, costruiti faticosamente nel corso degli anni, è un riflesso difensivo comprensibile di fronte a quella che può essere percepita come un'invasione del proprio territorio professionale.

Eppure, paradossalmente, il mondo del calcio ha già accettato e integrato figure analoghe in altre aree. Gli allenatori portano regolarmente i propri match analyst anche quando il club ha già presente stesse figure societarie, i preparatori atletici personali lavorano fianco a fianco con quelli del club senza che questo generi nessun tipo di conflitto. La risposta probabilmente risiede nella percezione che lo scouting tocchi il cuore delle decisioni strategiche del club, l'area dove si investono milioni e si determina il futuro sportivo. Ma proprio questa importanza cruciale dovrebbe suggerire la necessità di massimizzare le risorse e le prospettive disponibili, non di limitarle. Non mi stupirei che a breve termine allenatori di livello importante si presentassero ufficialmente seguiti da figure di questo tipo, poiché attualmente questo compito viene colmato in modo autonomo.

In un mondo dove circolano tantissimi interessi e la moralità ed il segreto professionale sono di fondamentale importanza le clausole di riservatezza e non concorrenza assumono un valore inestimabile data la natura sensibile delle informazioni a cui lo scout ha accesso, potenzialmente uno "spiffero" può costare milioni di euro di danno. Deve essere chiaro cosa può e non può essere condiviso, quali informazioni appartengono al club e quali al professionista. La questione della proprietà intellettuale del lavoro svolto è particolarmente delicata: i database costruiti, i report elaborati, i contatti sviluppati



appartengono al club o al professionista? La risposta non è scontata e può avere implicazioni significative.

L'integrazione con le strutture esistenti rappresenta la terza grande sfida organizzativa. Le potenziali aree di conflitto sono numerose e richiedono una gestione attenta e proattiva. La sovrapposizione nelle osservazioni è un rischio concreto: lo scout societario e quello dell'allenatore potrebbero trovarsi a osservare gli stessi giocatori, duplicando sforzi. Una comunicazione non coordinata con agenti e club rischia di dare un'immagine di disorganizzazione e può compromettere trattative delicate. Messaggi contrastanti al mercato su quali giocatori il club stia realmente cercando possono indebolire la posizione negoziale.

Per mitigare questi rischi, è essenziale implementare strategie chiare e condivise. La definizione precisa delle aree di competenza è il primo passo fondamentale. La soluzione potrebbe essere quella che lo scout dell'allenatore deve focalizzarsi su esigenze immediate o massimo della prossima finestra di mercato, mentre l'area scouting mantiene una visione di medio-lungo termine e il monitoraggio dei giovani talenti. Questa divisione del lavoro, se ben implementata, non crea duplicazioni ma sinergie, con ogni area che contribuisce con la propria specializzazione.

I protocolli di comunicazione dovrebbero essere strutturati e rispettati rigorosamente. Riunioni settimanali di allineamento tra tutte le componenti dello scouting permetterebbero di condividere informazioni e coordinare le attività future. Un database condiviso, ma con accessi differenziati in base ai ruoli, assicurerebbe che tutti abbiano le informazioni necessarie senza compromettere la riservatezza di dati sensibili.

Ma la vera chiave del successo sarebbe nel valorizzare le sinergie piuttosto che temere i conflitti. Lo scout dell'allenatore può fornire feedback preziosi sui giocatori attualmente in rosa, informazioni che l'area scouting può utilizzare per valutazioni di mercato o strategie di cessione. L'area scouting può segnalare profili interessanti emersi dalle proprie osservazioni che meritano l'approfondimento specifico dello scout dell'allenatore. La condivisione di contatti e informazioni di mercato può rafforzare la posizione negoziale del club. La collaborazione nella fase di negoziazione e chiusura delle trattative può combinare la conoscenza tecnica specifica con l'esperienza negoziale.

La gestione delle aspettative rappresenta l'ultima ma non meno importante sfida organizzativa. È fondamentale che tutte le parti coinvolte abbiano aspettative realistiche



su cosa questa figura può e non può fare. L'allenatore deve comprendere che lo scout dedicato non è una bacchetta magica che garantirà di trovare sempre il giocatore perfetto. La costruzione di un network efficace richiede tempo e pazienza. Non tutti i suggerimenti si trasformeranno in acquisti, e non tutti gli acquisti si riveleranno di successo.

La società deve comprendere che questa figura non sostituisce l'area scouting tradizionale ma la complementa. I risultati significativi si vedranno nel medio termine, non immediatamente. L'inserimento iniziale deve essere sostenuto con convinzione, non abbandonato ai primi ostacoli.

Affrontare queste sfide organizzative richiede visione, pazienza, e soprattutto la convinzione che i benefici a lungo termine supereranno le difficoltà iniziali. Non si tratta di problemi insormontabili, ma di complessità che richiedono gestione attenta e professionale. I club che sapranno destreggiarsi con successo in queste sfide si troveranno con un vantaggio competitivo significativo in un mercato sempre più complesso e competitivo.

4.4 L'IMPLEMENTAZIONE PRATICA: UN PIANO OPERATIVO DA NON SOTTOVALUTARE

L'implementazione pratica di uno scout dedicato all'allenatore parte da un presupposto fondamentale: è l'allenatore stesso a scegliere questa figura, esattamente come avviene per il resto del suo staff tecnico. Non si tratta di un'imposizione societaria ma di una scelta personale basata su fiducia, visione condivisa e compatibilità professionale.

La trasformazione della visione dello scout dedicato all'allenatore in realtà operativa richiede molto più di buone intenzioni e comprensione teorica dei vantaggi. È necessario un piano di implementazione strutturato, dettagliato e realistico che tenga conto delle complessità organizzative, delle resistenze culturali e delle necessità pratiche. Questo piano deve essere sufficientemente flessibile da adattarsi alle specificità di ogni club, ma anche sufficientemente strutturato da garantire coerenza e professionalità nell'esecuzione.

La fase preparatoria è cruciale per il successo dell'intero progetto. Durante questo periodo, la dirigenza deve condurre un'analisi di fattibilità approfondita che vada oltre i semplici calcoli economici. Si tratta di comprendere come questa nuova figura si inserirà



nell'ecosistema esistente del club, quali resistenze potrebbero emergere, quali sinergie potrebbero essere create. Il banco di prova è confrontandosi con realtà simili che hanno già implementato modelli analoghi avendo informazioni preziose non solo sui successi, ma soprattutto sugli errori da evitare e le migliori pratiche da adottare.

La costruzione del consenso interno è forse l'aspetto più delicato e importante di questa fase. La presentazione del progetto alla proprietà deve essere articolata e convincente, supportata da dati concreti sui potenziali ritorni dell'investimento, esempi di successo da altri contesti, e una chiara strada da percorrere per l'implementazione. Ma ancora più cruciale è il coinvolgimento proattivo del direttore sportivo nella definizione del ruolo. Questa figura chiave deve sentirsi parte del processo, non subire l'imposizione di un cambiamento. Il suo input nella definizione delle responsabilità, dei confini operativi, dei meccanismi di coordinamento è essenziale per evitare futuri conflitti. Parallelamente, la comunicazione all'area scouting esistente deve essere gestita con estrema cura, presentando la nuova figura non come una minaccia o un segno di sfiducia, ma come un complemento che permetterà a tutti di lavorare meglio e con maggiore focus.

L'integrazione con le strutture esistenti del club rappresenta un passaggio delicato ma essenziale. Lo scout dedicato non opera in isolamento ma deve coordinarsi con l'area scouting societaria, evitando sovrapposizioni e creando sinergie. La chiarezza dei ruoli è fondamentale per il mantenimento del giusto equilibrio.

Man mano che la collaborazione si consolida emergono i vantaggi concreti del modello. Le proposte di mercato diventano sempre più mirate e compatibili con le richieste tattiche. Il database di giocatori monitorati cresce, ma sempre con il filtro delle esigenze specifiche dell'allenatore. La rete di contatti si espande strategicamente nei mercati e nei contesti più rilevanti per la filosofia di gioco adottata. Beneficiandone direttamente anche l'area scouting societaria comprendendo sempre più nel dettaglio le esigenze e le mancanze richieste dall'allenatore.

La valutazione dell'efficacia non può basarsi su metriche semplicistiche. Non conta solo quanti giocatori suggeriti vengono effettivamente monitorati e seguiti, ma la qualità complessiva del supporto fornito: la capacità di identificare profili compatibili, di anticipare necessità future, di evitare costosi errori di mercato. Il vero successo si misura nel miglioramento complessivo delle decisioni di mercato e nella costruzione di una squadra sempre più coerente con la visione dell'allenatore.



L'evoluzione continua è parte integrante del ruolo. Il calcio cambia rapidamente, emergono nuovi mercati, si affermano nuove tendenze tattiche e metodologiche. Lo scout dedicato deve mantenere un approccio di apprendimento costante, integrando nuove tecnologie quando utili, espandendo il network quando necessario, ma sempre mantenendo come stella polare le esigenze specifiche dell'allenatore con cui lavora.

L'implementazione pratica dello scout dedicato non segue un manuale rigido ma si adatta alle specificità di ogni situazione, la flessibilità è una caratteristica fondamentale. Ciò che rimane costante è il principio sostanziale: questa figura esiste per estendere la capacità di visione dell'allenatore nel mercato globale, permettendogli di concentrarsi sulla gestione quotidiana della squadra mentre qualcuno di sua fiducia cerca i tasselli giusti per completare il suo progetto tecnico. Infine, la presenza di una figura così qualificata all'interno dello staff tecnico porta un valore aggiunto significativo all'intero lavoro dell'allenatore fino ad elevarlo all'eccellenza, poiché è in grado di identificare e proporre soluzioni in tempi molto più rapidi, garantendo risposte immediate e perfettamente allineate alle esigenze tattiche del momento.

4.5 LO SGUARDO AL FUTURO: SCENARI EVOLUTIVI E TENDENZE EMERGENTI

Il futuro dello scouting dedicato all'allenatore si prospetta ricco di trasformazioni radicali che ridefiniranno non solo il ruolo stesso, ma l'intero ecosistema del calciomercato e della gestione tecnica delle squadre. Per comprendere la portata di questi cambiamenti, è necessario analizzare le forze che stanno già plasmando il presente e che accelereranno nel prossimo futuro.

La rivoluzione dell'intelligenza artificiale (IA) rappresenta senza dubbio la forza trasformativa più potente e pervasiva. Ma contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'IA non sostituirà l'elemento umano nello scouting, bensì lo potenzierà in modi che oggi possiamo solo iniziare a immaginare. Le tecnologie emergenti stanno già modificando profondamente il modo in cui osserviamo, analizziamo e valutiamo i calciatori. La computer vision avanzata¹⁷, per esempio, sta evolvendo verso sistemi capaci di analizzare

¹⁷ L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando lo scouting nel calcio. (2025). Social Media Soccer.

automaticamente ogni singolo movimento in campo, identificando pattern e correlazioni che l'occhio umano, per quanto allenato, non potrebbe mai cogliere. Immaginiamo algoritmi¹⁸ che possono tracciare non solo dove un giocatore si trova in ogni momento della partita, ma anche prevedere dove si troverà basandosi su migliaia di situazioni simili analizzate in precedenza, o dove si sarebbe dovuto trovare per massimizzare le probabilità di successo di azione offensive o difensive.

Ma è proprio qui, nel cuore di questa rivoluzione tecnologica, che emerge un paradosso interessante. Grazie a questo corso ho avuto il privilegio di confrontarmi su questi temi con un compagno di viaggio eccezionale, Cesc Fàbregas, non solo un grande allenatore ma soprattutto una grande persona. Durante le nostre conversazioni, abbiamo raggiunto una conclusione tanto semplice quanto controcorrente: mentre guardiamo verso questo futuro guidato dall'intelligenza artificiale e dai big data, dobbiamo trovare il coraggio di fare un passo indietro. Non per rifiutare il progresso, ma per riscoprire ciò che nessun algoritmo potrà mai quantificare.

Con Cesc abbiamo condiviso una visione che è diventata per entrambi una prerogativa: al centro dell'osservazione deve rimanere l'emozione. Quell'ineffabile sensazione che ti attraversa quando osservi un calciatore muoversi nello spazio, non solo in possesso, ma soprattutto senza. È in questi momenti apparentemente insignificanti, quando la palla è lontana e quando il gioco sembra non riguardarlo, che si rivela la sua vera essenza. È nella reazione quando perde la sfera, quel microsecondo, un misto tra delusione e determinazione, dove puoi percepire la sua natura.

I computer potranno analizzare milioni di tocchi e calcolare traiettorie perfette, ma noi, come esseri umani, dobbiamo rivendicare il nostro spazio unico: quello della sensibilità, della comprensione qualitativa e dell'intuizione che nasce dall'empatia. È questa la differenza che un allenatore come Cesc porta in campo ogni giorno, non solo con la lettura tattica, ma con la comprensione profonda dell'elemento umano che trasforma ventidue individualità in una squadra.

In fondo, mentre l'intelligenza artificiale e i dati ci mostreranno sempre più rigorosamente cosa un giocatore *fa*, spetterà sempre a noi comprendere chi un giocatore è.

¹⁸ Il futuro del Calcio tra dati, Intelligenza Artificiale e algoritmi. (2024, September 24). Maker Faire Rome.



Perciò l'elemento umano, lungi dall'essere marginalizzato, diventerà ancora più cruciale proprio perché dovrà fornire quello che nessuna macchina potrà mai replicare completamente. La valutazione del carattere e della personalità in contesti non strutturati rimarrà dominio esclusivamente umano. Come reagisce un giocatore quando pensa di non essere osservato? Quale è il suo rapporto con i compagni meno talentuosi? Come gestisce la frustrazione in allenamento? Come reagisce all'imprevisto? Sono osservazioni che richiedono non solo presenza fisica ma sensibilità umana, capacità di leggere tra le righe, di cogliere sfumature che nessun algoritmo potrà mai quantificare.

La comprensione delle dinamiche di spogliatoio richiederà sempre l'intuizione umana. Ogni gruppo ha la sua alchimia unica, la sua magia, i suoi equilibri delicati e le sue dinamiche di potere non scritte. Inserire un nuovo elemento significa potenzialmente alterare questi equilibri, e prevedere come un giocatore possa integrarsi in un nuovo gruppo richiede una comprensione profonda non solo del calciatore che si vuole inserire, ma del gruppo esistente, delle sue fragilità e dei suoi punti di forza. È una valutazione che va ben oltre i dati e richiede esperienza, sensibilità, capacità di lettura psicologica.

L'interpretazione di contesti culturali complessi diventerà ancora più importante in un calcio sempre più globalizzato. Comprendere come un giovane talento brasiliano si adatterà non solo al calcio europeo ma alla vita in una città del nord Italia richiede sensibilità culturale, capacità di mediazione, comprensione di dinamiche sociali complesse. Lo scout del futuro dovrà essere un ponte culturale, non solo un valutatore di talenti.

I modelli organizzativi evolveranno necessariamente verso strutture più complesse e specializzate. Il concetto di "Scout Team dedicato" per l'allenatore diventerà la norma nei top club. Non più un singolo professionista, ma un'unità operativa completa dedicata esclusivamente a supportare la visione tecnica dell'allenatore. Questa struttura potrebbe includere un Head Scout che coordina l'intera squadra e riporta direttamente al tecnico, mantenendo la visione d'insieme e garantendo l'allineamento con la filosofia di gioco e strategie del club. Scout specializzati per zone geografiche specifiche, ognuno con una profonda conoscenza dei campionati, delle culture calcistiche, dei network locali della propria area di competenza. Un'area Data Analysis che non si limita a processare numeri ma integra l'analisi quantitativa con le osservazioni qualitative degli scout e integra il tutto con analisi dati di situazioni tecnico tattiche avanzate sulla base delle esigenze dell'allenatore, creando report multidimensionali che combinano il meglio dei due mondi.



Questa struttura, che potrebbe richiedere un investimento annuale importante, tra stipendi e costi operativi, rappresenterebbe comunque una percentuale minima del budget trasferimenti di un top club, ma potrebbe ottimizzare investimenti di decine di milioni, prevenendo errori costosi, identificando opportunità uniche. Il ritorno sull'investimento sarebbe potenzialmente enorme.

La globalizzazione dello scouting e le esigenze degli allenatori top, probabilmente porterà alla nascita di “staff” di quest’ultimi strutturati in tutto e per tutto come sono strutturati attualmente i club. Immaginiamo uno “staff” con Data analyst/Match analyst, Scout dedicati, preparatori atletici, psicologi etc. che lavorano esclusivamente per un tecnico e per la sua filosofia, creando economie di scala e specializzazione estrema. Analizzando e ricercando i giocatori secondo le più profonde esigenze nei vari continenti. In Europa per giocatori formati e pronti, in Sud America, per analizzare le complessità di mercati ricchi di talento ma difficili da penetrare. In Africa, per identificare i futuri campioni prima che arrivino all'attenzione del grande calcio europeo. In Asia, per esplorare mercati emergenti anticipando trend e opportunità.

L'integrazione con il Performance Department diventerà sempre più stretta e sofisticata. Lo scout del futuro non lavorerà in isolamento ma in costante dialogo con sport scientists che valuteranno il potenziale atletico dei target, identificando non solo le capacità attuali ma il margine di miglioramento, i rischi di infortunio basati su biomeccanica e storico, l'adattabilità a regimi di allenamento specifici. Gli psicologi dello sport condurranno questionari approfonditi della personalità, utilizzando non solo test standardizzati ma osservazioni comportamentali, analisi delle reazioni sotto stress, valutazioni della resilienza e della capacità di apprendimento. I nutrizionisti valuteranno l'adattabilità dei giocatori a regimi alimentari professionali, considerando non solo aspetti fisici ma anche culturali e personali. I data scientists integreranno tutte queste informazioni in modelli predittivi sempre più sofisticati, creando profili multidimensionali che considerano ogni aspetto della performance potenziale. Quindi si avrà un microcosmo di competenze iper-specializzate le quali interagiranno tutte tra loro per massimizzare i risultati sportivi e non solo.

Ma qui sorge una riflessione inevitabile: se queste strutture specializzate sono così cruciali per il successo, perché dovrebbe essere l'allenatore a doverle costruire autonomamente? Perché i club, che pure investono decine di milioni nel mercato, non creano loro stessi questi ecosistemi di competenze integrate?



La risposta è complessa e rivela alcune contraddizioni profonde del calcio recente. Alcuni club spesso operano con visioni a compartimenti stagni: l'area tecnica da una parte, quella gestionale dall'altra, lo scouting in mezzo senza una vera integrazione. La resistenza al cambiamento, i conflitti di potere interni, la paura di alterare equilibri consolidati portano molte società a preferire strutture tradizionali anche quando questi aspetti li rendano meno efficaci. C'è poi una questione di orizzonte temporale: mentre l'allenatore pensa al suo progetto specifico, la società deve bilanciare esigenze di breve termine con strategie pluriennali, spesso privilegiando la stabilità organizzativa rispetto all'innovazione.

Paradossalmente, proprio questa inerzia societaria potrebbe trasformarsi in un'opportunità per gli allenatori più lungimiranti. Costruendo i propri team specializzati, non solo colmano le lacune strutturali di alcuni club, ma creando un vantaggio competitivo personale che li renda ancora più appetibili sul mercato. In un futuro non troppo lontano, potremmo vedere allenatori che si presentano ai colloqui non più da soli, ma con il loro staff completo di specialisti, pronti a implementare immediatamente una visione integrata e moderna del LORO calcio.

La formazione diventerà un percorso strutturato e continuo, con standard sempre più elevati. Le certificazioni richieste includeranno non solo competenze calcistiche ma una formazione multidisciplinare completa. La UEFA A License diventerà prerequisito per comprendere a fondo le dinamiche tattiche moderne. I Master in Sport Analytics forniranno le competenze quantitative necessarie per navigare nel mare di dati disponibili. Certificazioni in psicologia dello sport permetteranno valutazioni più accurate della personalità e del potenziale di crescita. Corsi di negoziazione e comunicazione interculturale prepareranno a gestire le complessità di un mercato globale e gestione dei gruppi sempre più multiculturali e variegati. Ma la formazione non si deve fermare alla propria competenza, la partecipazione a conferenze internazionali e interdisciplinari permetterà scambio di idee e best practices con colleghi di tutto il mondo. Stage presso club innovativi offriranno l'opportunità di vedere come altri interpretano il ruolo e quali nuove metodologie stanno sviluppando.

L'impatto economico di questi cambiamenti porterà allo sviluppo di metriche sempre più sofisticate per valutare il ritorno sull'investimento. I KPI (metriche) tradizionali, focalizzati principalmente sui risultati di mercato immediati, evolveranno verso indicatori più articolati e significativi. L'"error prevention value" (EPV) quantificherà il valore economico degli errori di mercato evitati: quei giocatori che, dopo un'analisi approfondita condotta dallo scout dedicato insieme allo staff tecnico, vengono scartati prima di trasformarsi in costosi flop.



Queste nuove metriche rifletteranno una comprensione più matura del valore dello scouting: non si tratta solo di trovare giocatori, ma di ottimizzare ogni decisione di mercato, riducendo i rischi e massimizzando la compatibilità con il progetto tecnico dell'allenatore e della squadra.

Le implicazioni culturali di questa evoluzione saranno profonde e trasformeranno il modo stesso di concepire il calcio professionistico. Il ruolo dell'allenatore evolverà da tuttotfare a CEO di un team specializzato, con focus sempre più sulla gestione strategica piuttosto che operativa, con maggiore influenza diretta sulle politiche di trasferimento ma anche maggiore responsabilità sui risultati. Il mercato stesso diventerà più efficiente, con valutazioni più accurate, riduzione delle asimmetrie informative che oggi permettono affari squilibrati, professionalizzazione crescente di tutte le figure coinvolte nelle trattative. Concettualmente è il ruolo del “Manager” nei campionati britannici.

L'impatto sulla competitività sarà significativo. I club che sapranno abbracciare per primi queste innovazioni guadagneranno vantaggi competitivi potenzialmente decisivi. Si creerà probabilmente un nuovo divario tra club tradizionali che resistono al cambiamento e club innovativi che lo abbracciano. Potrebbero emergere nuove potenze calcistiche basate non sulla potenza economica bruta ma sull'efficienza e l'intelligenza nelle scelte di mercato. Il futuro dello scouting dedicato all'allenatore non è una possibilità remota o una fantasia futuristica, ma una certezza evolutiva che sta già prendendo forma.

La resistenza al cambiamento sarà certamente forte, come sempre accade nel calcio quando si propongono innovazioni. Ma la storia di questo sport ci insegna che le innovazioni vincenti, quelle che portano reali vantaggi competitivi, si impongono con una rapidità sorprendente. Dal catenaccio degli anni '60 al calcio totale olandese, dal 4-4-2 inglese al tiki-taka spagnolo, dal calcio posizionale a quello man-to-man per arrivare a quello relazionale. Ogni rivoluzione tattica ha incontrato iniziali scetticismi e resistenze per poi diventare di dominio pubblico quando i risultati hanno iniziato ad arrivare.

La domanda non è se questo modello si imporrà, ma quando diventerà uno standard. E come sempre nel calcio come nella vita, chi arriverà primo, chi avrà il coraggio di innovare prima degli altri, chi saprà vedere oltre l'orizzonte immediato, avrà il vantaggio del pioniere in un gioco dove i dettagli fanno sempre più la differenza tra successo e fallimento, tra gloria e oblio, tra sostenibilità e crisi.



CONCLUSIONI

Giunto al termine di questo percorso di analisi e riflessione, posso affermare con convinzione che la figura dello scout dedicato dell'allenatore rappresenta non solo una possibile evoluzione del calcio moderno, ma una probabile necessità per i club che vorranno competere ai massimi livelli nei prossimi anni. Questa conclusione non nasce da un'intuizione momentanea o da una visione utopistica del futuro, ma dall'analisi approfondita delle dinamiche che stanno trasformando il calcio contemporaneo e dalla mia esperienza diretta in questo mondo complesso e affascinante.

La mia storia personale, che ho voluto condividere nell'introduzione di questo lavoro, non è stata un mero esercizio autobiografico, ma il fondamento esperienziale su cui si basa questa visione. Ogni tappa del mio percorso, dai campi della Serie C agli allenamenti con Maradona, dalle vittorie che sembravano impossibili agli esoneri che hanno messo in discussione ogni certezza, hanno contribuito a formare la mia convinzione profonda che nel calcio moderno la specializzazione e l'integrazione delle competenze non sono optional ma necessità strategiche per il successo.

Il modello che ho descritto e analizzato in queste pagine non è frutto di speculazione teorica ma una risposta concreta e pragmatica alle sfide reali che il calcio contemporaneo pone a chi lo vive dall'interno. La crescente complessità tattica che caratterizza il gioco moderno non è una moda passeggera ma un'evoluzione irreversibile che richiede strumenti sempre più sofisticati per essere gestita efficacemente. La globalizzazione del mercato dei calciatori ha trasformato lo scouting da attività artigianale a scienza complessa che richiede competenze, network e risorse che nessun singolo professionista può possedere completamente. La velocità del calciomercato moderno, dove le opportunità si aprono e si chiudono nel giro di ore, impone processi decisionali che siano al tempo stesso rapidi e informati, un equilibrio impossibile da raggiungere senza figure dedicate e specializzate. Ed è proprio questa la funzione che, a mio avviso, rappresenta in modo chiaro ed evidente il valore dell'area scouting: ridurre al minimo gli errori nella selezione dei giocatori, supportando le decisioni societarie con analisi accurate e approfondite. L'integrazione sempre più stretta tra tecnologia e intuizione umana richiede professionisti capaci di navigare tra big data e sensibilità personale, tra algoritmi predittivi e comprensione psicologica.



I casi studio che ho analizzato nel corso di questo elaborato dimostrano che il futuro che propongo non è fantascienza ma realtà già in atto nei contesti più avanzati. La partnership ventennale tra Luis Enrique e lo psicologo Joaquín Valdés rappresenta un paradigma di come l'integrazione di competenze iper-specializzate nello staff tecnico possa trasformarsi in vantaggio competitivo duraturo. Non si tratta di aggiungere figure per il gusto di complicare l'organigramma dell'allenatore, ma di riconoscere che la complessità moderna richiede risposte organizzative altrettanto complesse e articolate. L'evoluzione tecnologica che sta investendo lo scouting, con l'intelligenza artificiale, il machine learning, la computer vision, non sostituisce l'elemento umano ma lo potenzia, rendendo ancora più preziosa quella capacità di sintesi, quella sensibilità, quell'intuizione che solo l'esperienza diretta può fornire.

La resistenza al cambiamento che ho analizzato nel dettaglio è comprensibile e per certi versi anche salutare. Il calcio è un mondo che si nutre di tradizioni, di rituali consolidati, di equilibri delicati che non possono essere stravolti dall'oggi al domani. Ma la storia di questo sport ci insegna anche che le vere innovazioni, quelle che portano vantaggi competitivi reali e duraturi, finiscono sempre per imporsi. È successo con l'introduzione del modulo, con l'evoluzione dei metodi di allenamento, con l'integrazione della tecnologia nell'analisi del gioco. Succederà anche con la specializzazione dei ruoli nello staff tecnico.

Le sfide organizzative che ho delineato sono reali e non devono essere sottovalutate. L'integrazione di una nuova figura in ecosistemi consolidati richiede visione, pazienza, capacità di mediazione. Le questioni contrattuali, le dinamiche di potere, le resistenze culturali sono ostacoli che richiedono gestione attenta e professionale. Ma nessuna di queste sfide è insormontabile, e i benefici potenziali superano ampiamente le difficoltà iniziali. Un singolo errore evitato può salvare le casse del club e, cosa ancora più importante, può preservare l'equilibrio tecnico e umano di una squadra.

Il piano di implementazione che ho proposto non è una ricetta rigida ma una roadmap flessibile che ogni club può e deve adattare alle proprie specificità. Non esiste un modello unico valido per tutti, ma principi generali che possono essere declinati in modi diversi a seconda del contesto, delle risorse disponibili, della cultura organizzativa esistente.

Lo sguardo al futuro che ho tentato di offrire non è un esercizio di futurologia ma un'estrapolazione ragionata delle tendenze già in atto. L'intelligenza artificiale continuerà a trasformare il modo in cui osserviamo e valutiamo i calciatori, ma renderà ancora più preziosa la capacità umana di sintesi e interpretazione. I network globali di osservatori



diventeranno sempre più sofisticati e specializzati, ma richiederanno figure capaci di coordinare e dare senso a questa complessità. La formazione continua diventerà non un'opzione ma una necessità per rimanere competitivi in un mondo in evoluzione costante.

Per me personalmente, questo corso e questa tesi rappresentano molto più di un momento di formazione professionale. Sono la dimostrazione concreta che nel calcio, come nella vita, non si smette mai di imparare, di evolversi, di mettersi in discussione. A 57 anni, con una carriera alle spalle che mi ha dato gioie (tante) e dolori, avrei potuto accontentarmi di quello che ho fatto e visto. Invece ho scelto di iscrivermi al UEFA PRO rimettendomi in gioco, esplorando nuove prospettive, immaginando nuovi modi di contribuire a questo sport che amo profondamente.

La transizione da allenatore a scout che ho affrontando non è stata una ritirata ma una piacevole evoluzione. È la dimostrazione che nel calcio ci sono sempre nuove strade da esplorare, nuovi modi di mettere a frutto l'esperienza accumulata, nuove opportunità di crescita personale e professionale. Il messaggio che vorrei lasciare a chi leggerà questo elaborato è duplice. Ai dirigenti e ai decision maker del calcio dico: non abbiate paura di innovare. Il calcio italiano ha una tradizione che va rispettata ma rischia di rimanere indietro se non saprà adattarsi alle nuove realtà del gioco globale. Investire in strutture specializzate, in competenze dedicate, in modelli organizzativi innovativi non è sprecare risorse ma costruire vantaggi competitivi duraturi.

Ai colleghi allenatori, scout, e a tutti i professionisti del calcio dico: “mai smettete di pedalare” come diceva l’indimenticato patron del Sassuolo Giorgio Squinzi, mai smettere di imparare, di evolversi e di mettersi in discussione. Il calcio cambia a velocità frenetica, e chi si ferma è perduto. Ma il cambiamento non deve far paura, deve stimolare. Ogni nuova sfida è un'opportunità di crescita, ogni nuovo ruolo una possibilità di contribuire in modo diverso ma non meno significativo. La specializzazione non è una limitazione ma un approfondimento, un modo per eccellere in un aspetto specifico del gioco che tutti amiamo.

Questo lavoro non pretende di avere tutte le risposte o di prevedere con certezza il futuro. Ma spero di aver contribuito a stimolare una riflessione necessaria su come il calcio italiano possa evolversi per rimanere competitivo in un mondo sempre più complesso e sfidante. La figura dello scout dedicato dell'allenatore è solo una tessera di un mosaico più ampio di trasformazioni necessarie, ma può rappresentare un primo passo concreto verso un calcio



più efficiente, più intelligente, più capace di valorizzare sia il talento in campo che le competenze fuori dal campo.

Come ha efficacemente sintetizzato Ralf Rangnick: "Il futuro del calcio appartiene a chi saprà creare le migliori sinergie tra competenze diverse. In un mondo dove il margine tra successo e fallimento si misura in dettagli sempre più piccoli, investire in figure professionali specializzate diventa non solo sensato ma indispensabile."

La mia speranza è che questa tesi abbia potuto contribuire, anche in minima parte, a stimolare una riflessione più ampia su come il calcio in generale e l'allenatore nel particolare possa evolversi. Con queste riflessioni concludo il mio lavoro, nella speranza che possa rappresentare non un punto di arrivo ma un punto di partenza per ulteriori approfondimenti, sperimentazioni, innovazioni. Il calcio del futuro sarà quello che tutti insieme sapremo costruire.

Il mio viaggio continua, e sono profondamente convinto che il meglio debba ancora venire. Quando il fuoco della passione arde con la stessa intensità del primo giorno, l'età anagrafica si trasforma in un semplice dettaglio, mentre le possibilità di crescita umana e professionale diventano illimitate. Perché chi smette di sognare inizia a invecchiare davvero, ma chi mantiene viva la curiosità e la voglia di migliorarsi scopre che ogni nuovo capitolo può essere il più entusiasmante della propria storia.



BIBLIOGRAFIA

Libri e pubblicazioni accademiche

Bielsa, M. (2020). *Filosofia del fútbol: Conceptos y metodología*. Editorial Planeta.

Sacchi, A. (2019). *Il calcio totale: La mia vita raccontata a Giorgio Ciaschini*. Rizzoli.

Guardiola, P., & Perarnau, M. (2016). *Pep Confidential: The Inside Story of Pep Guardiola's First Season at Bayern Munich*. Arena Sport.

Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge University Press.

Feather, N. T. (1989). Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy. *Australian Journal of Psychology*.

Velasco, J., & Berlini, M. (2024). *Il codice Velasco: Storie di squadra, di sfide e di leadership per vincere nella vita e nel lavoro*. Sperling & Kupfer.

Lieberman, M. D., & Long, A. (2018). *The Molecule of More: How a Single Chemical in Your Brain Drives Love, Sex, and Creativity*. Ben Bella Books.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. Holt, Rinehart & Winston.



Kruger, J., & Dunning, D. (1999). *"Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments"*. Journal of Personality and Social Psychology

Walpole, H. (1754). *Lettera a Horace Mann*. In W.S. Lewis (Ed.), *Horace Walpole's Correspondence*, Vol. 20. Yale University Press.

Frai, A. (2021). *Individualizzazione e classificazione di calciatori tramite big data*.

Articoli scientifici e ricerche

CIES Football Observatory (2024). *Transfer value predictive models in professional football*. International Centre for Sports Studies.

Professional Football Scouts Association (2023). *The evolution of scouting in modern football*. PFSA Annual Report.

Articoli e interviste

Luis Enrique and Joaquin Valdes, PSG's hidden psychological advantage. (2024). PSG Post.

L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando lo scouting nel calcio. (2025). Social Media Soccer.

Il futuro del Calcio tra dati, Intelligenza Artificiale e algoritmi. (2024, September 24). Maker Faire Rome.

