



Marisa Muzio

- Psicologa dello sport
- Socio fondatore di Psicosport S.r.l.
- In passato Nazionale di nuoto

Pur in un clima di resistenza al cambiamento, anche in Italia la psicologia sta aumentando la sua presenza in campo. La nostra esperienza professionale ci incoraggia: da spegnitori d'incendi, lo psicologo – oggi meglio chiamato preparatore mentale – sta entrando a pieno titolo nelle realtà sportive più evolute. A livello professionistico, ma soprattutto – dato confortante – quando si parla di ragazzi, di prevenzione e di gestione del talento, di scuola di genitori. Prova ne è l'iniziativa della FIGC di rendere obbligatoria la figura dello psicologo nelle squadre giovanili.

Abstract: per qualsiasi preparatore, migliorare le proprie competenze psicologiche significa dotarsi di uno strumento in più per gestire in modo ottimale il rapporto con i giocatori. Aiutandoli a fissare e raggiungere obiettivi, comunicando con loro efficacemente, supportandoli nei momenti difficili. Doti che rientrano sotto un unico nome: leadership.

Migliorarsi per aiutare a migliorare

Il contributo di oggi si prefigge di presentare come l'utilizzo di uno strumento concreto – un questionario sulla leadership – possa migliorare efficienza e qualità del lavoro allenante di chi, come il preparatore atletico, svolge un ruolo significativo nella preparazione globale della squadra. Come di prassi in Psicosport, le proposte operative che seguono derivano dall'attività di ricerca condotta nell'ambito del nostro Centro Studi.

Il Modello di Chelladurai, i nostri studi partono da qui

Il Modello Multidimensionale di Chelladurai (1990) evidenzia il ruolo del-

l'interazione tra leader, membri del gruppo e situazioni (figura 1). Dalla loro congruenza e armonia derivano il grado di soddisfazione e la conseguente "chimica" di squadra.

Gli attori in gioco

I comportamenti richiesti al leader dipendono dalle caratteristiche della situazione in cui opera: il tipo di organizzazione, la struttura della società per cui lavora, gli obiettivi prefissati.

I comportamenti realmente agiti dal leader dipendono in larga misura dalle sue caratteristiche di personalità, competenza ed esperienza. Tuttavia, sono influenzati anche da altre dimensioni quali la situazione in cui si trova a operare o le persone (giocatori e staff tecnico, dirigenziale) con cui collabora.

I comportamenti del leader preferiti dai giocatori dipendono dalle loro caratteristiche, quali – a titolo esemplificativo – età, genere, esperienza, motivazione, bisogno di affiliazione.

L'ipotesi di Chelladurai è che le buone prestazioni e la soddisfazione della squadra crescano all'aumentare del

A scuola di leadership

Le competenze di ruolo del preparatore atletico

PAROLE CHIAVE

- LEADERSHIP
- ASSERTIVITÀ
- EMPATIA
- COMUNICAZIONE
- SPOGLIATOIO
- GESTIONE DEL GRUPPO-SQUADRA

grado di congruenza tra questi tre stadi. Per raggiungere l'obiettivo finale, "prestazioni e soddisfazione", è necessario che il comportamento reale dell'allenatore sia coerente con le richieste situazionali e con le preferenze dei giocatori. La validità del Modello Multidimensionale ideato da Chelladurai è stata verificata tramite la costruzione della *Leadership Scale for Sports* (LSS), che consiste in 40 item studiati per indagare cinque diverse dimensioni comportamentali del leader:

- **allenamento e istruzione (1)**, ovvero il modo in cui il leader insegna le basi tecniche e tattiche della disciplina e cura la parte "didattica" dell'allenamento;
- **comportamento democratico (2)**, cioè l'insieme dei comportamenti con cui il leader permette o incoraggia la partecipazione dei giocatori nelle decisioni che riguardano gli obiettivi del gruppo, le tecniche di allenamento o le tattiche e le strategie di gara;
- **comportamento autocratico (3)**, ossia i comportamenti con cui, al contrario, si muove in autorità e autonomia nella presa di decisioni;
- **supporto sociale (4)**, ovvero l'insieme di azioni con cui il leader

esprime attenzione per il benessere degli atleti e per il mantenimento di un'atmosfera di gruppo serena;

- **feedback positivi (5)**, cioè i comportamenti con cui si rinforza il giocatore, riconoscendo e premiando le prestazioni positive.

I nostri studi: esiste uno stile di leadership ottimale?

Assolutamente no. Conferme in tal senso giungono dal filone di studi avviato dal Centro Studi di Psicosport: si tratta di un progetto partito nel 1999 e tuttora in corso, che ha preso in esame differenti discipline sportive, tra cui calcio (Serie A e B), pallavolo, basket, tennis, nuoto, ginnastica.

Dai dati emerge come il leader autocratico prenda decisioni in autonomia, non coinvolga la squadra nella scelta delle strategie e difficilmente si lasci influenzare. Quello democratico, al contrario, incoraggia la partecipazione dei giocatori quando si tratta di definire obiettivi, tattiche, tecniche di allenamento. Impossibile stabilire quale stile sia migliore: le ricerche testimoniano, infatti, che non esista una correlazione tra lo stile di leadership adottato e la capacità di risultare vincenti. Entrano

in gioco altri fattori. Perché, come emerge dalla ricerca, gli sportivi chiedono supporto sociale e feedback positivi. I dati parlano chiaro: l'attenzione al lato umano è fondamentale nella gestione di un gruppo di lavoro.

E ancora: analizzando il tipo di comportamento preferito dai giocatori, si nota come oscilli tra gli estremi autocratico-democratico, sulla base di variabili quali età, genere, tipo di disciplina sportiva praticata (**box A**). Ad esempio, le donne sembrano preferire l'allenatore autocratico (Sig .000, $M=2,39 < F= 2,70$), i più giovani amano poter dire la loro e sognano uno spazio di discussione con tecnici e preparatori (Comportamento Autocratico desiderato: .390, sig .000, $P < .01$).

Dalla ricerca al campo

I risultati della ricerca appaiono di forte interesse in termine di ricadute operative. Aprono nuovi scenari, consentono riflessioni per ottimizzare il lavoro su campo di allenatori e preparatori, ossia di chi esercita la leadership nei confronti dei giocatori. In concreto, negli anni abbiamo modificato, verificandone la validità sul campo, la *Leadership Scale for Sport di Chelladurai*. È stato messo a punto uno strumento snello, composto da 10 item (**box B**), tratti in modo fedele dai 40 che compongono la versione originale. L'obiettivo è quello di mettere a disposizione di chi gestisce la squadra – nel nostro caso il preparatore atletico – un questionario che evidenzia la "fotografia" della situazione. Il procedimento è semplice; nello spogliatoio il questionario ridotto viene compilato dagli atleti, che daranno una valutazione su:



Figura 1

Il Modello Multidimensionale di Chelladurai (1990)

A scuola di leadership Le competenze di ruolo del preparatore atletico

- leadership percepita (scheda: **il mio preparatore atletico**);
- leadership desiderata (scheda: **vorrei che il mio preparatore atletico**);
- preparatore atletico (scheda: **quando io alleno**).

La compilazione richiede pochi minuti. A guidarla potrà essere il preparatore atletico, per il quale, avendone compreso significato e rilevanza per una migliore "chimica" di squadra, non risulterà complicato acquisirne la necessaria competenza per un uso corretto. I benefici sono molteplici: permette un confronto preparatore-squadra indicando in quali direzioni operare per aumentare grado di soddisfazione e – di conseguenza – qualità di lavoro allenante, allineamento di obiettivi, *commitment*. La nostra esperienza si orienta verso la scelta di garantire competenze psicologiche di chi opera accanto ai giocatori, privilegiando tale impianto piuttosto che imporre – a tutti i costi – la presenza di uno psicologo di un ambiente non ancora preparato. Fondamentale, invece, un confronto – dati alla mano – con chi, il caso dello psicologo, sa meglio leggere le risposte fornite in spogliatoio, magari con verifiche in tempi diversi. Va da sé che il clima dei giorni pre-partita è ben diverso da quello dei fuori stagione, come entrano in gioco – in termini di dinamiche, richieste e aspettative – classifiche e risultati.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, R. (2000). Psicologia sociale dei gruppi. Bologna: Il Mulino.
- Ces, A. (1998). Psicologia dello sport. Bologna: Il Mulino.
- Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics, dissertazione non pubblicata, University of Waterloo, Waterloo.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership in sports: a review. International Journal of Sport Psychology, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. Journal of Sport Psychology, 5, 371-380.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. Canadian Journal of Applied Sports Sciences, 3, 85-92.
- Gould e Weinberg (1995). Foundations of sport and exercise psychology. Human Kinetics.
- Martens, R. & Bump, L. (1991). Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori. Roma: Borla.
- Muzio, M. (2004), a cura di, Sport: flow e prestazione eccellenti. Dai modelli teorici all'applicazione sul campo. Milano: Franco Angeli.
- Muzio, M., Gamba, S. & Nitro, G. (2000). La formazione psicologica degli allenatori professionisti. Milano: Franco Angeli.

I risultati della ricerca di Psicosport

Dal 2001 ad oggi, la LSS è stata somministrata a giocatori e allenatori di squadre di pallavolo (Serie B1 e B2), di basket (Serie A1, Legadue e Serie B1), di calcio (Serie A e B), ginnastica artistica, ginnastica ritmica, tennis, nuoto (appartenenti al Team Italia o a selezioni nazionali), raccogliendo dati su un totale di 313 atleti di alto livello e 45 allenatori professionisti. I dati raccolti sugli atleti che praticano sport di squadra sono stati sottoposti ad analisi della varianza, tesa a verificare l'esistenza di differenze statisticamente significative. Ne sono emerse per la variabile "età" (Comportamento Autocratico desiderato: .390, sig. .000, $P < .01$; Allenamento e Istruzione desiderato: .181, sig. .001, $P < .01$; Supporto Sociale desiderato: -.234, sig. .000, $P < .01$; Feedback Positivi desiderati: -.222, sig. .000, $P < .01$) e "genere": Supporto Sociale percepito: Sig. .000, $F(3,04) > M(2,72)$, Feedback Positivi percepiti: Sig. .000, $F(3,31) > M(3,00)$, Comportamento Autocratico desiderato: Sig. .000, $M(2,39) < F(2,70)$, Supporto Sociale desiderato: Sig. .000, $F(3,13) > M(2,82)$, Feedback Positivi desiderati: Sig. .000, $F(3,58) > M(3,17)$. Il campione di allenatori è stato studiato applicando l'analisi della varianza con Test Post Hoc: un'indagine da cui emerge come non esistano differenze statisticamente significative tra allenatori di discipline diverse per le cinque dimensioni della LSS analizzate.

Box A

Data: / /						
RUOLO IN CAMPO:						
ISTRUZIONI: Barra la casella che ritieni più appropriata						
VERSIONE 1						
IL MIO PREPARATORE ATLETICO						
Si assicura che il lavoro in campo ci venga proposto in base alle nostre capacità	1	SEMPRE	SPESSE	A VOLTE	RARAMENTE	MAI
Specifica in dettaglio ciò che si aspetta da noi giocatori	2					
Si complimenta con me di fronte agli altri per una buona prestazione	3					

Data: / /						
RUOLO IN CAMPO:						
ISTRUZIONI: Barra la casella che ritieni più appropriata						
VERSIONE 2						
VORREI CHE IL MIO PREPARATORE ATLETICO						
Si assicurasse che il lavoro in campo venisse proposto secondo le nostre capacità	1	SEMPRE	SPESSE	A VOLTE	RARAMENTE	MAI
Specificasse in dettaglio ciò che si aspetta da noi giocatori	2					
Si complimentasse con me di fronte agli altri per una buona prestazione	3					

Data: / /						
RUOLO IN CAMPO:						
ISTRUZIONI: Barra la casella che ritieni più appropriata						
VERSIONE 3						
QUANDO IO ALLENO						
Mi assicuro di proporre il lavoro in campo in base alle capacità dei giocatori	1	SEMPRE	SPESSE	A VOLTE	RARAMENTE	MAI
Spiego in dettaglio ciò che mi aspetto dai giocatori	2					
Gratifico un atleta di fronte agli altri per una buona prestazione	3					

Box B

Il modello semplificato composto da 10 domande. Fonte: Leadership Scale of Sport (Muzio et al., 2010; Chelladurai, 1978, ridotta e modificata)