



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Scuola di Psicologia

Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

ELABORATO FINALE

La leadership nel mondo del calcio: le figure chiave di capitano ed allenatore.

Leadership in the soccer world: exploring the pivotal roles of captain and coach.

Relatrice

Prof.ssa Caserotti Marta

Laureando

Marangon Marco

Matricola

2022080

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

• INTRODUZIONE E SCOPO DELLA TESI	3
• CAPITOLO 1 – LA LEADERSHIP	6
1.1 - Modelli teorici di riferimento	7
1.1.1 - Scala di leadership per lo sport	10
1.2 - Ruolo della comunicazione	12
• CAPITOLO 2 – LA LEADERSHIP E LE SUE FIGURE CHIAVE NEL CALCIO	14
2.1 - Ruolo del capitano/giocatore	
2.2 - Ruolo dell'allenatore	19
2.3 - Relazione tra capitano e allenatore	23
• CONCLUSIONI	24
• BIBLIOGRAFIA	27

INTRODUZIONE E SCOPO DELLA TESI

“Arriva il pallone, lo mette fuori Cannavaro, poi ancora insiste Podolski Cannavaro, Caaaaannavarooooo, via il contropiede con Totti, dentro il pallone per Gilardino... Gilardino la può tenere anche vicino alla bandierina...cerca l’uno contro uno...Gilardino, dentro Del Piero, Del Pieroooo! Gooooooooooooool!!! Aleeeeeeeeex Del Pierooooooooooooo!!! Chiudete le valigie, andiamo a Berlino! Andiamo a Berlino! Andiamo a prenderci la coppa! Andiamo a Berlino!”. (Gambaudo, 2023).

Con questa telecronaca di Italia-Germania Fabio Caressa si è ritagliato di diritto un piccolo pezzo di cuore di tutti gli italiani.

Siamo nel 2006, precisamente il 4 luglio, e l’Italia si appresta a battere i rivali di sempre per approdare poi in finale contro la Francia, che battuta ai rigori, le diede la possibilità di diventare Campione del Mondo per la quarta volta nella sua storia.

Di questo magnifico gruppo azzurro alcune delle figure di spicco sono l’allora capitano Fabio Cannavaro, che quell’anno verrà insignito del Pallone d’Oro, Alessandro Del Piero, protagonista della magnifica cavalcata contro la Germania e suo malgrado dello scandalo di Calciopoli che stava colpendo quei giorni il calcio italiano e la sua Juventus, della quale era capitano, e il commissario tecnico Marcello Lippi, a detta di tutti uno dei più grandi allenatori italiani di sempre. Fabio Cannavaro quell’estate passerà dalla Juventus alla corte del *Real Madrid*. Dalla capitale spagnola tenterà più volte di convincere il suo ex capitano bianconero, Alessandro Del Piero, ad accettare la corte dei *Blancos*, ma la risposta che riceve è sempre la stessa: “Un capitano non abbandona la nave che affonda”, il quale continua così a giurare fedeltà nei confronti della squadra che l’ha consacrato e verso i tifosi che ad oggi continuano ad osannarlo.

Questo breve excursus ci permette di introdurre il ruolo della leadership dell'allenatore o del capitano nel contesto calcistico.

Capitano è colui che la squadra riconosce come leader, come figura chiave nei momenti di difficoltà, e che permea l'identità della squadra stessa all'esterno del gruppo. Di lui si può dire che, quando è possibile, sa far cambiare il corso delle cose con la propria forza, e sa assorbire con la stessa forza le grandi delusioni quando questo non è possibile. Non esistono grandi squadre senza grandi capitani, i quali verranno ricordati nei tempi come veri e propri idoli dai tifosi e dagli appassionati di questo sport.

L'allenatore lo si può definire come un padre per gli atleti, poiché responsabile sia della loro crescita tecnico-tattica che del lato umano. Sta a lui creare un legame con i suoi giocatori, e il loro impegno sarà direttamente proporzionale alla percezione di forza di questo intreccio. Un'immagine possibile dell'allenatore è quindi quella del traghettatore di conoscenza, proprio per valorizzare la sua importanza nel trasmettere ai suoi giocatori sia la conoscenza tecnica che quella tattica del gioco.

La domanda che può sorgere è quindi: in queste due figure di così spiccato rilievo per la squadra qual è il tratto di personalità che più di tutti risulta determinante per sopportare tale responsabilità e importanza?

In questa tesi verrà quindi trattato il tema della leadership, considerando i principali modelli teorici di riferimento e il ruolo ricoperto dalla comunicazione. La leadership è quella relazione che prende forma in situazioni in cui viene richiesta una scelta di principio e di comportamento. Di conseguenza il leader è colui che dev'essere motivato in tale scelta e deve avere i mezzi per farla valere anche per gli altri partecipanti, motivando quindi un conforme comportamento di gruppo. Questo modo di condurre

quindi gli altri diventa fondamentale per le figure del capitano e dell'allenatore, in modo tale da mantenere una compattezza e una forza del gruppo tale da poter affrontare le difficoltà che possono capitare nel corso della stagione, che siano esse esterne come le critiche da parte dei tifosi e della stampa, o interne, come difficoltà di relazione tra compagni o con l'allenatore stesso.

Diventa quindi importante anche il ruolo della comunicazione nel processo di leadership, soprattutto nella presentazione delle problematiche e nel tentativo di risolverle.

CAPITOLO 1 – LA LEADERSHIP

La parola leadership è un concetto che sempre più spesso sta entrando a far parte del linguaggio comune, frutto della sua capacità di potersi adattare in ambienti e situazioni diverse. Basso (1985), Conger e Kanungo (1987) indicano come la leadership si concentri sull'osservazione di individui con una straordinaria capacità di convincere gli altri della loro capacità di raggiungere elevati livelli di performance e di adottare nuovi principi di lavoro. (Citato in Rui Gomes & Resende, 2014). Questa definizione fa riferimento quindi ad una qualità che devono avere determinate figure con ruoli significativi e che permette di ottenere risultati migliori che non in condizioni normali. Barrow (1977) la definisce come il processo comportamentale di influenza degli individui e dei gruppi verso gli obiettivi prefissati. (Citato in Crust & Lawrence, 2006). Questa definizione è necessaria per porre l'enfasi sulla visione del leader e allo stesso tempo sottolineare l'interazione tra di esso e i membri del gruppo.

Una leadership efficace si concentrerà sulla comprensione della motivazione, e sarà in grado di minimizzare una qualsiasi perdita di produttività attraverso lo sviluppo del compito stesso e della coesione di gruppo, consentendo quindi a tale gruppo di operare al massimo del proprio potenziale. È stato dimostrato infatti da Carron e Chadellurai (1981) che la coesione dipende dalle relazioni tra i giocatori e il loro allenatore. (Citato in Crust & Lawrence, 2006). Un atto di leadership è un tentativo quindi di influenzare e convertire gli altri in seguaci (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961), e può essere raggiunto attraverso diversi stratagemmi come la coercizione, la persuasione e la manipolazione. La leadership richiede quindi un'attenta analisi e comprensione sulla dinamica di potere che si instaura tra chi influenza e chi segue.

Si analizzeranno le principali teorie sulla leadership in ambito sportivo, con un focus sul ruolo della comunicazione, per dimostrare la rilevanza che può avere una corretta trasmissione di principi e valori e un adeguato supporto fisico e psicologico.

1.1 Modelli teorici di riferimento

In letteratura si trovano diversi modelli teorici di riferimento. Questi sono stati sviluppati considerando prevalentemente la visione che hanno gli atleti del loro allenatore più che del capitano in sé. Ad esempio, Smoll e Smith (1978) sono stati i primi a presentare il Modello mediazionale di leadership, dove la leadership sarebbe vista come una funzione della capacità di bilanciare le dimensioni in costante cambiamento nell'ambiente di coaching. Alcune di queste dimensioni sono: gli atteggiamenti degli atleti, i fattori situazionali e le relazioni allenatore-atleta. Nello specifico troviamo: comportamento democratico, feedback positivo, formazione e istruzione, considerazione della situazione, supporto sociale e comportamento autocratico. (Keatlholetswe & Malete, 2019). Smith e colleghi, all'interno di questo modello, sostengono la teoria secondo la quale i comportamenti dell'allenatore influenzano le loro reazioni valutative da parte dei giocatori attraverso le percezioni degli atleti stessi e il ricordo che essi hanno dei comportamenti del loro coach. Secondo Calum e Bastardoz (2020), il modello descrive quindi una complessa interazione reciproca tra fattori contestuali, personali e comportamentali, collocando il processo di influenza dei comportamenti dell'allenatore all'interno dell'ambiente in cui si verifica. Fondamentali risultano quindi le infinite differenze individuali e variabili situazionali, che intrecciandosi tra di loro in una rete casuale estremamente complessa, portano alla creazione di 12 relazioni fondamentali.

Queste 12 relazioni fondamentali vengono dette di facciata poiché scomponibili ancora in almeno 50 parametri diversi. Il modello descrive tre fattori antecedenti ai comportamenti del coach, vale a dire le differenze individuali dell'allenatore, i fattori situazionali e la percezione dell'allenatore dell'atteggiamento del proprio atleta. Questa complessità del modello permette di capire quanto il processo di realtà che descrive sia estremamente difficile da rappresentare in tutte le sue sfaccettature. Smith indica però che “un punto di forza del modello mediazionale di leadership è che incorpora esplicitamente il processo di influenza del leader nel contesto più ampio in cui si verifica”. (Calum & Bastardo, 2020). Dalla creazione di questo modello sono stati ricavati dei risultati chiave utili a sostenere la ricerca. Gli allenatori svolgono un ruolo cruciale nel determinare le esperienze dei loro atleti, e i risultati migliori si ottengono quando gli atleti osservano un impegno da parte del coach con alti livelli di rinforzo per le prestazioni desiderabili e una risposta incoraggiante o con istruzioni tecniche all'errore.

Conseguente a questo modello, viene teorizzato da Chelladurai (2007) il Modello multidimensionale di leadership. Questo modello identifica i comportamenti del leader come centrali nel processo di influenza del coach, descrivendo un percorso causale che specifica gli antecedenti, che comprendono caratteristiche situazionali del leader e dei membri, i meccanismi centrali come i comportamenti del leader, e i risultati in termini di soddisfazione e performance. I tre stati di comportamento del leader che il modello multidimensionale utilizza sono quello “richiesto, quello preferito e quello reale”. (Chelladurai P., 2007).

In questo modello emergono particolarmente importanti le caratteristiche situazionali, le quali sono composte principalmente dagli obiettivi del gruppo, dal tipo di compito e dal contesto sociale e culturale del gruppo, e necessarie ad impostare i parametri per il

comportamento richiesto. Esse, dunque, impongono alcune prescrizioni sui tipi di comportamenti in cui il leader dovrebbe impegnarsi e anche alcune divieti sui tipi di comportamenti che dovrebbero essere evitati. Una delle componenti centrali di questo modello è l'ipotesi di congruenza, la quale indica come sia il grado di congruenza tra i tre stati che influenzerà le variabili di risultato della performance e della soddisfazione dei membri. (Chelladurai P., 2007). La discrepanza tra i comportamenti effettivi del leader e il comportamento preferito o richiesto dai seguaci determinerà il risultato di soddisfazione e prestazione, con una discrepanza minore che produrrà risultati più positivi per gli atleti. Vi è quindi la necessità per il leader di sapersi destreggiare e bilanciare le richieste che vengono imposte dalle situazioni e dalle preferenze dei membri. Per fare ciò il coach sfrutta due tipologie di feedback: della prestazione e della soddisfazione dei membri al comportamento effettivo messo in pratica. A seconda di ciò che si otterrà verrà modificato il comportamento: se la prestazione non raggiunge le aspettative, il leader andrà a enfatizzare comportamenti orientati al compito per poter poi andare a migliorare le capacità prestazionali del gruppo. D'altra parte, se il leader percepisce la mancanza di soddisfazione nei confronti del coach o del gruppo e del loro coinvolgimento, sarà conseguente uno sforzo maggiore sui comportamenti intergruppo per poter favorire quindi le interazioni interpersonali tra il leader stesso e la squadra.

Altro modello che viene spesso utilizzato per descrivere i processi di leadership è quello trasformazionale, teorizzato da Bass nel 1985. Questo modello mette in primo piano la relazione tra leader e i suoi seguaci. "I leader trasformazionali, infatti, ispirano e motivano i loro compagni a superare le loro aspettative di prestazione modificandone le convinzioni e gli atteggiamenti" (Price & Weiss, 2011). Secondo questa teoria, i comportamenti di

leadership vanno da passivi e inefficaci ad attivi ed efficaci, comprendendo quindi una vastissima gamma di comportamenti esaminabili in relazione alla varietà di risultati.

Questa tipologia di leadership, secondo Bass, prevede 4 dimensioni: influenza idealizzata, motivazione ispirazionale, stimolazione intellettuale e considerazione individualizzata.

Il leader trasformazionale attua dei comportamenti strettamente collegati a queste dimensioni: induce nei suoi compagni orgoglio e rispetto, ergendosi a modello da imitare sia dentro che fuori dal campo. Inoltre, cerca di presentare il futuro alla squadra in maniera ottimistica e interessante, esaminando nuove possibili soluzioni per risolvere i problemi che sorgono nella squadra e per raggiungere gli obiettivi prefissati tra giocatori, mister e società. Egli deve spingere i suoi compagni a trovare nuove soluzioni e idee, prestando sempre la dovuta attenzione ad ogni personalità riconoscendone potenzialità, capacità, aspettative e bisogni.

1.1.1 Scala di leadership per lo sport

A Chadellurai (1993) si deve anche lo sviluppo di una scala di misura per la leadership nello sport. Essa è composta da circa 40 item, divisa in 5 dimensioni collegate a dei comportamenti e utilizzata per misurare i comportamenti salienti del coach. Gli atleti coinvolti, attraverso questa scala, indicano quanto frequentemente un allenatore mette in atto un determinato comportamento, richiedendo loro inoltre la loro personale preferenza riguardo la frequenza di messa in atto di questi specifici comportamenti. Questa scala viene presentata anche all'allenatore stesso, che, attraverso un processo di auto-percezione, indicherà la frequenza di comparsa di un comportamento durante la sua attività. I partecipanti possono rispondere utilizzando una scala Likert a 5 punti (da 1 =

Mai, a 5 = Sempre), dove verranno sommate le risposte agli item tra loro corrispondenti e divisi quindi per il loro numero. Attraverso questa misurazione è stato possibile creare una correlazione tra i vari ruoli principali all'interno della squadra e la tipologia di leadership che ipoteticamente dovrebbe essere tenuta dalla figura nello specifico. Ognuna di queste categorie, infatti, si collega al comportamento tenuto dall'allenatore, il quale deve tenere conto di quale possa essere quella preferita dai suoi atleti in modo tale da poter ottenere le prestazioni massime da ognuno.

Le 5 dimensioni definite dalla scala sono:

- Allenamento e istruzione: questa dimensione è collegata al comportamento dell'allenatore volto a migliorare le prestazioni dei propri atleti, enfatizzando e rendendo più semplice un allenamento arduo e dispendioso; l'allenatore deve quindi fornire tutte le indicazioni per sviluppare le abilità necessarie e le tattiche dello sport; deve inoltre chiarire i rapporti che si instaurano tra i giocatori, strutturando e coordinando le attività degli stessi;
- Feedback positivo: attraverso questi item si va a ricercare il comportamento dell'allenatore che attraverso questo feedback andrà a rafforzare l'autostima dell'atleta riconoscendo e valorizzando una sua buona prestazione;
- Comportamento democratico: questa dimensione indica il comportamento che deve avere un allenatore per agevolare una maggiore partecipazione dell'interessa del gruppo alle decisioni relative agli obiettivi di squadra, ai metodi di allenamento e alle tattiche di gioco;
- Comportamento autocratico: un coach autocratico viene definito tale quando implica che egli compia un processo decisionale indipendente dagli altri e che vada a sottolineare l'autorità personale che esercita sugli altri;

- Supporto sociale: questa dimensione riferisce il comportamento dell'allenatore il quale è caratterizzato da una preoccupazione che egli ha del benessere dei singoli atleti della squadra, da un'atmosfera che si può definire positiva e da relazioni interpersonali tra membri favorevoli.

1.2 Ruolo della comunicazione

Da ciò che si evince nelle ricerche precedentemente citate la relazione tra atleta e il suo allenatore è una delle chiavi per ottenere risultati soddisfacenti. Questa relazione quindi dev'essere più sana e diretta possibile, e ciò è permesso in gran parte dalla comunicazione.

Per comunicazione si intende il processo di trasferimento dell'informazione contenuta in un segnale, attraverso un mezzo, da un sistema che invia il messaggio ad un altro che lo riceve. Il segnale è dotato di significato tale da poter provocare una reazione nel recettore.

Dalla definizione sopra riportata possiamo ricavare come la comunicazione provochi una reazione nell'altra persona, creando quindi una situazione di attenzione e di interesse per le informazioni che vengono presentate. La comunicazione con i leader è quindi una componente cruciale per le esperienze di un membro dell'organizzazione per la formazione di relazioni sociali. (Hackman & Johnson, 2009).

Secondo Youngtek (2023), la comunicazione sportiva può essere definita come lo scambio di informazioni di tipo sportivo e non all'interno dell'ambito dello sport stesso. (Youngtaek, O., 2023). Essa assume quindi un ruolo fondamentale di collante tra le varie figure del team, non concentrandosi unicamente sulla trasmissione di informazioni prettamente tecnico-tattiche ma toccando anche il delicato rapporto che si crea tra i

giocatori e il mister, divenendo quindi il fattore determinante per la coesione tra membri della squadra.

Carron, Widmeyer e Brawley (1985) hanno osservato come uno dei presupposti chiave associati alla valutazione della coesione nel contesto sportivo sia che la convinzione di un membro sulla coesione del team si basasse sulle informazioni raccolte dall'individuo stesso sul gruppo attraverso gli scambi comunicativi. Ne consegue che, per percepire una coesione effettiva tra membri, dev'essere verificato se i giocatori perseguono gli obiettivi della squadra e se la comunicazione e l'interazione tra membri soddisfino i bisogni personali di ognuno. Comunicazione e coesione sono quindi due aspetti strettamente legati. Da ciò si evince che la coesione tra i membri della stessa squadra si crea soprattutto attraverso la comunicazione, che sia essa di ideali o di principi, e che senza di essa una squadra non otterrà mai risultati soddisfacenti. Cranmer e Myers (2015) sostengono che, quando gli atleti sperimentano un maggiore scambio leader-membro, aumenta sia la percezione del compito che la coesione sociale. I leader sono le principali figure a cui è richiesta una grande capacità comunicativa, poiché nei momenti di difficoltà viene richiesto un loro intervento, nel caso specifico un colloquio face-to-face o una riunione di squadra in cui o l'allenatore o il capitano tengono un discorso per capire le problematiche vigenti e trovarvi una soluzione. L'importanza di una comunicazione efficace la si può dedurre anche osservando vari documentari che sono stati girati e che sono sempre più popolari che trattano le vicissitudini di squadra, a partire dagli allenamenti fino alla visione di ciò che accade in spogliatoio prima della partita e durante l'intervallo. È in queste situazioni che il leader prende la parola, cercando di motivare i compagni nei momenti più importanti del match. All'interno del documentario della Rai che ha raccontato la cavalcata dell'Italia alla vittoria degli Europei del 2021, si può trovare

il discorso tenuto da uno degli assistenti del commissario tecnico, Gianluca Vialli, prima della finale, e si può avere la prova visiva di quanto possa essere rilevante la comunicazione. I giocatori hanno infatti indicato in diverse interviste rilasciate dopo la vittoria dell'Europeo come questo discorso sia stato una forte motivazione anche nei momenti di difficoltà del match.

Si può riassumere quindi il tutto nella centralità della comunicazione per tutti gli aspetti che riguardano la formazione e il mantenimento di una squadra unita, prerogativa fondamentale per l'ottenimento di risultati utili poi a raggiungere gli obiettivi posti. Essa diviene il mezzo attraverso il quale si possono esprimere commenti positivi sulla situazione della squadra, ed allo stesso tempo solo per mezzo della comunicazione si possono risolvere le problematiche che possono intercorrere tra membri o tra il coach e i suoi giocatori. La comunicazione viene esperita maggiormente dalle due figure chiave di ogni squadra: capitano ed allenatore, ed ognuna delle due risulta differente sotto alcuni aspetti. Nei capitoli successivi verranno indicate le tematiche principali che devono essere toccate da queste due figure.

CAPITOLO 2 – LA LEADERSHIP E LE SUE FIGURE CHIAVE NEL CALCIO

Il calcio è un gioco in cui si sfidano due squadre composte da 11 giocatori. L'obiettivo di questo sport è segnare più gol dell'avversario all'interno di una porta difesa dal portiere.

Nel calcio sono di fondamentale importanza i ruoli in campo. Di essi si possono indicare 4 macrocategorie che vanno poi a suddividersi in ruoli sempre più specifici e con compiti differenti tra loro: portieri, difensori, centrocampisti e attaccanti.

Orejan (2011) indica come il calcio sia lo sport nazionale di quasi tutte le nazioni sulla terra, ..., e attrae più di 2 miliardi di spettatori ogni anno. La Coppa del Mondo, il più grande evento sportivo al mondo, si tiene ogni 4 anni per determinare la supremazia nel calcio. (Orejan, J., 2011).

La nascita effettiva del calcio che conosciamo avviene nel 1863, anche se vi sono diverse prove che ne dimostrano la pratica più di 2000 anni fa. Questa data è importante proprio perché da quell'anno sono introdotte le regole che divisero in maniera permanente il calcio giocato con i piedi da quello in cui si utilizzavano anche le mani, conosciuto ora come rugby. Prima di questa rivoluzione il calcio era uno sport estremamente cruento, con l'obiettivo sì di segnare dei punti all'interno di una porta, ma, non vigendo regole, i contatti fisici erano estremamente forti e portavano spesso a ferite gravi. Questa forma di spettacolo era molto utilizzata nel Regno Unito, il quale si ritiene da sempre la patria del calcio, e dove sono presenti alcune delle tifoserie più pretenziose a livello di risultati e pericolose dal punto di vista delle loro manifestazioni, ovvero gli *hooligans*. Per i tifosi il calcio diventa quindi una fonte di gioia o di dolore, a seconda di quando essi si sentano identificati con la squadra del cuore. Secondo Kerr, Wilson, Nakamura e Sudo (2005) i tifosi che si identificavano fortemente con la propria squadra sperimentavano un aumento significativo delle emozioni piacevoli dopo la vittoria e, dopo la sconfitta, un aumento significativo delle emozioni spiacevoli. (Kerr J., Wilson G., Nakamura I., Sudo Y., 2005).

Al di fuori del rettangolo di gioco assumono elevata importanza le figure che gravitano attorno all'allenatore, come il suo secondo, i preparatori atletici, i medici e tutto il suo staff, senza il quale da solo non sarebbe in grado di gestire squadre di società di alto livello. La stretta collaborazione che si va a creare tra la rosa e tutte le figure che sono coinvolte in tutti i processi di squadra, comprendenti anche quindi coloro che gestiscono e lavorano all'interno delle strutture dei vari club, facilita la probabilità di ottenere i risultati posti ad inizio anno dalla dirigenza sia all'allenatore che alla squadra.

2.1 Ruolo del capitano/giocatore

Come indicato nel capitolo precedente una delle figure chiave di qualsiasi squadra è il capitano. Egli è una delle figure che ha maggiore responsabilità all'interno della squadra, andando ad influenzare l'approccio a situazioni sia in campo che fuori. Una responsabilità che gli viene solitamente conferita dai compagni stessi che vedono in lui la figura leader capace di sostenere la squadra nei momenti di massima difficoltà e verso la quale ci si può affidare per risolvere questioni inerenti alla sfera calcistica. Il capitano risulta quindi una figura di spicco, la quale deve avere alcune caratteristiche comportamentali tali da permettergli di mantenere questo status maggioritario sopra gli altri. Una di queste caratteristiche, come visto precedentemente, è la leadership, senza la quale egli non potrebbe svolgere la funzione datagli.

Data la povertà di ricerca effettuata sulla leadership dell'allenatore, Fransen, Vanbeselaereb, Cuypera, Vande Broeka e Boena (2014), hanno effettuato uno studio per poter poi ampliare la conoscenza della leadership degli atleti, estendendo l'attuale classificazione della leadership ed esplorando l'importanza del capitano della squadra

come leader formale della squadra. La ricerca è stata effettuata attraverso un sondaggio proposto online sia a donne che uomini, sia giocatori che allenatori, praticanti a sport a livello agonistico nelle Fiandre. Partendo dalla classificazione della leadership dell'atleta, ovvero la classificazione in base alla funzione dei leader di una squadra, suddivisa in leader del compito, leader sociali e leader esterni, hanno indicato come vi sia un'altra figura di fondamentale importanza all'interno di un gruppo, ovvero i leader motivazionali.

Il leader del compito è colui che guida la squadra in campo. Egli sostiene i compagni a focalizzarsi sul loro obiettivo e li aiuta nei processi tattici e decisionali, sia suggerendo loro che sistemandoli se necessario in campo.

Il leader sociale è di fondamentale importanza soprattutto al di fuori del campo. Egli promuove i buoni rapporti tra compagni e si prende cura dell'atmosfera della squadra, aiutando a risolvere i conflitti che si possono creare.

Il leader esterno è l'anello di giunzione tra la squadra e le persone esterne, fungendo quindi da rappresentante sia verso il pubblico che verso la direzione del club e da responsabile della comunicazione con i media e gli sponsor.

Il ruolo che viene aggiunto è quello del leader motivazionale, che risulta di fondamentale importanza dalle ricerche svolte poiché sa motivare i compagni in campo, incoraggiandoli a raggiungere i loro obiettivi, e dando coraggio a coloro che in partita o in allenamento sono scoraggiati. Questo leader, quindi, indirizza tutte le emozioni in campo in un'unica direzione positiva per potersi esprimere in modo ottimale come squadra.

I risultati hanno rivelato, in maniera contrastante a quanto si possa immaginare, che più della metà dei partecipanti non percepiva il proprio capitano come il leader principale.

Questi risultati sottolineano il fatto che le qualità di leadership attribuite al capitano come leader formale della squadra sono sopravvalutate. Ciò porta a teorizzare come la leadership sia quindi diffusa in tutto la squadra; sono i leader informali piuttosto che il capitano a prendere l'iniziativa, sia dentro che fuori dal campo. I leader formali sono figure diverse dal capitano che hanno un ruolo di rilevanza per la motivazione e il clima di squadra. Spesso questi ruoli corrispondono ai cosiddetti “senatori”, ovvero i giocatori che da più tempo appartengono alla squadra e che hanno grandi capacità di gestione delle relazioni umane tra giocatori stessi e allenatore.

Il capitano, che solitamente appartiene a questa cerchia di figure di spicco, si ritrova con il potere che gli conferirebbe il suo status amalgamato con quello degli altri, facendolo scemare e rendendo meno chiaro l'influenza finale che egli ha sulle decisioni e sul clima di squadra.

Mosher (1979) suggerisce come il capitano del team ha 3 principali responsabilità: deve fungere da legante tra l'allenatore e i giocatori; deve comportarsi da leader durante le attività della squadra; deve rappresentare il team durante le conferenze stampa e le riunioni”. (Citato in Dupuis, Bloom, Gordon, Loughhead & Todd., 2006). Formalmente, esistono anche dei doveri che ci si aspetta il capitano esperisca: deve garantire il costante fluire delle informazioni tra lo staff dell'allenatore e la squadra, organizzando riunioni regolari nel tempo o meeting individuali tra giocatori e mister. Dev'essere d'esempio per tutti i membri della squadra, arrivando in anticipo all'allenamento, lavorandovi duramente, comandando il riscaldamento, incoraggiando i compagni e aiutando quelli più giovani. Deve aiutare l'allenatore a sviluppare delle regole e degli orari rigidi da far rispettare poi a tutti. Alla fine di tutto deve condurre la squadra in maniera professionale prima, durante e dopo la partita, rispettando i suoi compagni, gli avversari e l'arbitro.

Ne consegue che il capitano debba creare una situazione di fiducia e di capacità di apertura nei confronti sia dei suoi compagni che dell'allenatore. Qui entra in gioco la comunicazione, caratteristica fondamentale per poter fungere da collante tra le parti.

2.2 Ruolo dell'allenatore

La figura chiave attorno a cui ruota il successo di squadra è l'allenatore. Egli è responsabile sia della crescita sportiva che personale dei suoi giocatori, svolgendo quindi la doppia funzione di istruttore e di accompagnatore nel processo di crescita tecnica e psicologica dei membri della squadra. Deve inoltre possedere una vasta conoscenza del calcio, perché quanto più ampia è, tanto più facilmente potrà affrontare le questioni che si presentano.

Goffman (1959) ha indicato come l'allenatore attui un processo di creazione di un'immagine di sé idealizzata ai giocatori per poter raggiungere le aspettative che l'importanza del suo ruolo gli pone. Egli deve quindi saper gestire la capacità di insegnamento, le dimostrazioni pratiche, le lodi e i rimproveri per poter cercare un legame sociale con i suoi giocatori, che sia allo stesso tempo di rispetto di lui come professionista competente ma anche come persona. La forza di questo legame andrà poi a determinare la misura con cui l'allenatore si considera a seconda dell'importanza del ruolo ricoperto.

Si può indicare inoltre come gli allenatori svolgono il ruolo di manager ed insegnanti (Billings et al., 2012; Turman, 2003, 2008), “portando quindi ad epurare come l'importanza della relazione atleta-allenatore sia onnipresente nelle esperienze degli atleti, evidenziando inoltre come la comprensione di questa particolare relazione potrebbe

essere utilizzata per promuovere esperienze prosociali per gli atleti”. (Kranmer & Myers, 2014).

Diviene di fondamentale importanza quindi la possibilità di analizzare i comportamenti dell'allenatore per poter poi capire quale sia quello più idoneo alla squadra e alla situazione. Per fare ciò è stata introdotta da Challedurrai (1993) la *Leadership Scale for Sport (LSS)*, che attraverso l'utilizzo di 40 item e le indicazioni da parte degli atleti permette di misurare i comportamenti salienti del coach. Attraverso di essa si può capire quale sia la tipologia di coaching messa maggiormente in pratica dall'allenatore, al quale verrà data la possibilità di auto-percepirsi e capire la frequenza di comparsa di un comportamento durante la sua professione. I partecipanti risponderanno attraverso l'utilizzo di una scala Likert a 5 punti (da 1 = Mai a 5 = Sempre), dove verranno sommate le risposte agli item tra loro corrispondenti e divisi quindi per il loro numero. Queste misurazioni, effettuate dai giocatori, permettono al mister di capire quale sia la tipologia di coaching che sta tenendo e se sia il caso di modificarla per poter ottenere risultati migliori assecondando le richieste della squadra.

La comunicazione assume quindi un ruolo di fondamentale importanza per la comunicazione di informazioni tra allenatore e giocatori. Ishak (2017) ha indicato 7 tematiche centrali:

- Definizione degli obiettivi: avere scopi chiari e specifici che sfidano la squadra a riunirsi e a fornire prestazioni è la prerogativa delle squadre di alto livello. La presenza di obiettivi di squadra è strettamente correlata con la soddisfazione, la coesione e la prestazione percepita da parte dei giocatori.

- Motivazione: nella teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan (2000) viene indicato come gli atleti producano risultati migliori quando l'apprendimento è motivante. Gli allenatori dovrebbero quindi creare un ambiente di supporto delle motivazioni intrinseche dei giocatori ad apprendere e svilupparsi, stando però attenti a non esibire comportamenti di controllo che possono influire negativamente sulla motivazione intrinseca degli atleti.
- Clima motivazionale: è stato dimostrato come un clima che riesce a coinvolgere il compito abbia degli effetti positivi sugli atteggiamenti, sui comportamenti e sulle prestazioni dei giocatori, predicendo inoltre l'impegno positivo del calciatore. Essi sono maggiormente motivati quando l'allenatore li sfida attraverso critiche costruttive e con un particolare focus al loro sviluppo.
- Supporto sociale: la ricerca ha dimostrato che un riscontro positivo migliora la motivazione intrinseca e il supporto sociale del mister prevede maggiore soddisfazione dei giocatori nei confronti degli allenatori e delle loro esperienze calcistiche. Gli allenatori che coinvolgono maggiormente i giocatori durante l'allenamento sono considerati più abili ed efficaci.
- Messaggi negativi: gli allenatori usano il rimorso collettivo, variabile che indica il rimorso da parte di tutti i giocatori che compongono la squadra, per indurre nei giocatori la necessità del lavoro di squadra per non ripetere la prestazione negativa.
- Condivisione della conoscenza e processo decisionale: essi comportano la combinazione delle informazioni e delle strategie per poter poi ottenere risultati migliori nelle prestazioni. Importante indicare come la conoscenza non appartenga solo all'allenatore ma anche ad ogni singolo giocatore. Le 3 categorie

fondanti la conoscenza del gioco sono: regole d'azione, regole organizzative e capacità motorie. Questa conoscenza non rimane statica, anzi si evolve con il gioco per aumentare il livello dei singoli.

- Ruoli e ambiguità di ruolo: il ruolo viene definito come un insieme di comportamenti attesi dai giocatori che occupano una determinata posizione in campo; questa determinata posizione in campo dev'essere supportata da un'adeguata comunicazione che varia da ruolo a ruolo, come succede ad esempio per il portiere, il quale deve saper gestire e comandare la difesa per evitare di subire gol. L'ambiguità del ruolo indica la percezione da parte dei giocatori di una mancanza di informazioni chiare sulle aspettative che deve rispettare un calciatore posizionato in un ruolo specifico. Questa poca chiarezza può rilevarsi dannosa per il successo del team.

Da ciò risulta quindi come sia fondamentale la figura dell'allenatore nell'economia e negli equilibri della squadra, richiedendo uno sforzo mentale e fisico elevato, e soprattutto un'elevata capacità empatica per poter raggiungere tutti i giocatori, con le loro caratteristiche personali e i loro desideri. L'allenatore non è quindi una professione per tutti, ma solo per chi sa equilibrare vari aspetti tecnico/psicologici e sa raggiungere tutti i componenti attraverso la relazione derivante dalla comunicazione e la trasmissione della sua leadership.

Lo studio effettuato da Xi e Sheng (2018) mira a discutere della leadership dell'allenatore di calcio e l'influenza che essa può avere su clima e coesione di squadra attraverso un questionario di indagine presentato ad un campione composto da giocatori di 59 squadre di calcio scolastiche dell'ovest e nel nord della Cina. Dai risultati ottenuti si evidenzia come vi sia un'influenza diretta tra i comportamenti derivanti dalla leadership

dell'allenatore sul clima di squadra ed effetti indiretti sulla coesione attraverso di esso. Difatti, per una squadra di calcio, un buon clima di squadra può favorire una maggiore coesione, un aumento del morale e dei comportamenti positivi andando poi a riflettersi in risultati e prestazioni migliori. (Xi & Sheng, 2018).

2.3 Relazione tra capitano ed allenatore

L'equilibrio di una squadra è dato dalla relazione che intercorre tra capitano ed allenatore, dove la comunicazione svolge il ruolo di vettore tra le parti e cerca di ottimizzare questa relazione. Essendo loro le figure fondamentali per una squadra, risulta difficile pensare come si possano ottenere dei risultati senza che tra di loro collaborino. Nei capitoli precedenti è stata messa in risalto la loro interdipendenza. Il capitano è colui che trasmette le informazioni fornite dall'allenatore a tutti i membri della squadra, divenendo così il legante tra le parti. Assieme, queste due figure devono sviluppare delle regole e degli orari rigidi per farli poi rispettare a tutti, evitando favoritismi e applicandole con costanza.

La loro stretta collaborazione deve portare a un clima di squadra migliore, il quale andrà poi a riflettersi sui risultati. Quando queste due figure viaggiano nella stessa direzione sia di ideali che di obiettivi, la squadra può solo che giovarne.

Il capitano può essere immaginato come il riflesso dell'allenatore in campo, quindi con le stesse responsabilità e gli stessi poteri nei confronti dei giocatori. Il rispetto che si porta ad un capitano è lo stesso che si dovrebbe portare nei confronti dell'allenatore.

La mancanza di comunicazione tra le due figure potrebbe portare a squilibri difficilmente recuperabili, con possibili ripercussioni sui giocatori della squadra.

Spesso l'allenatore e il capitano nella loro interrelazione sono supportati anche da altre figure che possono far parte sia dello staff del coach che da giocatori leader, senza la qualifica di capitano, che però risultano di fondamentale importanza per poter offrire visioni diverse su divergenze o problematiche che coach e capitano non riescono a sopperire.

Uno degli aspetti più importanti di questa collaborazione è la definizione degli obiettivi di squadra, ovvero il risultato finale dello sforzo collettivo e per il quale si lavora. La presenza di obiettivi raggiungibili e non utopici è collegata a vari aspetti psicologici della squadra, come ad esempio la soddisfazione, la coesione e la prestazione dei giocatori stessi.

CONCLUSIONI

In questi capitoli abbiamo visto come l'allenatore e il capitano di una squadra di calcio debbano collaborare a stretto contatto tra di loro, mettendo in gioco tutte le loro abilità sia legate alla parte pratica che a quella emotiva, come dimostrato attraverso l'esplicazione della leadership e trattando l'importanza della comunicazione. È importante per ogni giocatore appartenente alla squadra di essere consapevole della presenza all'interno del team di queste figure, e che esse siano inoltre preparate a gestire le varie situazioni a cui una squadra può andare incontro durante la stagione sportiva. La leadership è una delle caratteristiche fondamentali senza la quale difficilmente

conseguono i risultati sperati, poiché senza di essa il capitano o l'allenatore potrebbero avere grosse difficoltà nel mantenere la squadra unita. Risulterebbero deboli agli occhi dei giocatori, i quali dubitando delle qualità dei loro leader nei momenti di difficoltà entrerebbero in un "loop" scoraggiante dal quale è spesso molto difficile uscirne da soli.

Essa è una caratteristica molto rara nelle persone, e allo stesso tempo richiede un continuo aggiornamento per poter incontrare le varie richieste dei singoli, che in caso di loro mancata soddisfazione creerebbero situazioni di malcontento e quindi una problematica aggiuntiva da gestire.

Ne consegue che la comunicazione svolge un ruolo portante per poter poi creare un clima disteso nella squadra. Tra giocatori, capitano e allenatore si crea una relazione a triangolo, in cui i vari vertici sono collegati tra loro dalla comunicazione. C'è una costante interdipendenza tra le parti, non si viene mai esclusi e le informazioni viaggiano sempre tra i vari vertici. Solo così si possono ottenere i risultati sperati, e con la prontezza di agire nel caso uno di questi 3 poli sia in difficoltà.

Capitano ed allenatore risultano quindi le due colonne portanti di ogni squadra che si rispetti, e la loro connessione, facilitata dalla comunicazione, permette loro di collaborare e fronteggiare le problematiche. Queste due figure devono avere caratteristiche caratteriali simili, ma allo stesso tempo devono risultare unici nella loro leadership per poter svolgere il loro lavoro al meglio.

Dalle ricerche effettuate risulta come il tema della leadership sia particolarmente incentrato sulla figura dell'allenatore, trascurando molto il ruolo fondamentale che il capitano ha nei processi di equilibrio in una squadra. Studi futuri dovrebbero concentrarsi

anche su questa tematica in modo tale da ottenere un quadro più completo dei processi di leadership all'interno della squadra.

Nelle squadre di calcio a livello professionistico dovrebbero essere curate nella maniera più ottimale possibile quindi le relazioni tra capitano ed allenatore, che, come abbiamo visto, risultano di fondamentale importanza per il raggiungimento degli scopi prefissati. Dovrebbero esserci dei corsi specifici per migliorare la comunicazione non solo di queste due figure, ma anche per gli altri compagni e per coloro che appartengono allo staff del coach, in modo tale da aumentare la probabilità di scovare una problematica che può anche rimanere nascosta per incapacità o paura di esprimerla e trovarle una soluzione nella maniera più rapida possibile.

BIBLIOGRAFIA

Calum, A. & Bastardo, N., (2020). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*. (4th ed., Fourth Edition, Volume I., 344-370). John Wiley & Sons, Inc.

Chelladurai, P., (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology*, (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.

Cranmer, A.G. & Myers, A.S., (2015). Sports Teams as Organizations: A Leader–Member Exchange Perspective of Player Communication with Coaches and Teammates. *Communication & Sport*, 3(1), 100-118. <https://doi.org/10.1177/2167479513520487>

Crust, L. & Lawrence, I., (2006, December). *A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management*. Volume 8, Issue 4, 28-42. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242102437_A_Review_of_Leadership_in_Sport_Implications_for_Football_Management on October 26th, 2023.

Dupuis, M., Bloom, G., & Loughhead, T.M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 60-78.

Gambaudo, M. (2023, agosto 7). *La telecronaca da Martellini a Caressa*. Rivistacontrasti. Retrieved from <https://www.rivistacontrasti.it/telecronaca-da-martellini-a-caressa/> on September 22nd, 2023.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 2(14), 1389-1397.

Keattholetswe, L. & Maletse, L., (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71-79, DOI: 10.1080/02701367.2018.1563277

Kerr, J., Wilson, G., Nakamura, I. & Sudo, Y., (2005). *Emotional dynamics of soccer fans at winning and losing games*, *Personality and Individual Differences*. Volume 38, Issue 8, 1855-1866

Price, M.S. & Weiss, M.R. (2011) *Peer Leadership in Sport: Relationships between Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23:1, 49-64.

Orejan, J. (2011). *Football/Soccer. History and Tactics*. Jefferson, North Carolina, and London. MCFarland & Company, Inc., Publishers.

Rui Gomes, A. & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.

Xi L. & Sheng X. (2018). *A study on leadership behaviors of coach, team climate, and team cohesion- an example of football players*. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21:2, 351-359, DOI: 10.1080/09720502.2018.1451605.

Youngtaek, O., (2023). *Communication and Team Cohesion Moderate the Relationship Between Transformational Leadership and Athletic Performance*. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231195196> on November 14th, 2023.