Zeitschrift: Gioventù e sport : rivista d'educazione sportiva della Scuola federale di ginnastica e sport Macolin

Herausgeber: Scuola federale di ginnastica e sport Macolin

Band: 34 (1977)

Heft: 2

Artikel: Socioanalisi di un gruppo sportivo

Autor: Salvini, Alessandro

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1000670

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Socioanalisi di un gruppo sportivo

Alessandro Salvini

Nella primavera di quest'anno sono stato invitato da dei dirigenti sportivi a svolgere un'indagine conoscitiva sul loro «Gruppo sportivo» allo scopo di individuare i motivi del basso livello di prestazioni offerto dagli atleti, nonostante il loro elevato valore individuale.
Il gruppo sportivo in questione, stava attraversando, nel momento in cui è stata chiesta la consulenza, un periodo di involuzione che l'aveva portato rapidamente da livelli di eccellenza internazionale a prestazioni insufficienti anche entro l'ambito nazionale.
In particolare ciò che lasciava perplessi i dirigenti era l'assenza di ogni giustificazione obiettiva a tale stato di cose, difatti:

- il patrimonio atletico era di prim'ordine;
- gli incentivi economici erano migliori d'ogni altra stagione agonistica;
- le condizioni fisiche degli atleti (accertate attraverso valutazioni fisiologiche) dimostravano condizioni di forma e potenzialità organiche eguali e migliori a quelle degli anni precedenti;
- l'intensità e la raffinatezza tecnica degli allenamenti erano fuori discussione;
- il «benessere» e la situazione di «comfort residenziale» erano state, anch'esse, notevolmente migliorate.

Nonostante ciò esisteva tra gli atleti, accanto ad un apparente ed eccessivo desiderio d'affermazione e volontà di vittoria, una diffusa inquietudine, apaticità e conflittualità priva di giustificazioni.

Ipotesi ed obiettivi dell'indagine

Il gruppo sportivo in argomento si presentava come una situazione di laboratorio ideale. Difatti si trattava di una quarantina di persone tra dirigenti, atleti e personale d'assistenza, conviventi per lunghi periodi dell'anno in una località isolata e con un ritmo di vita imperniato principalmente sull'attività d'allenamento ed agonistica. Attività che per gli atleti e gli allenatori rappresentava l'unico lavoro.
Tenuto conto di ciò l'indagine è stata programmata per raccogliere le variabili più significative sulla vita psicologica del gruppo, e cioè:

1. le condizioni di adattamento e di integrazione degli atleti tra di loro e verso l'organizzazione sportiva;
2. l'entità e la natura delle spinte motivazionali;
3. gli aspetti emotivi più profondi presenti nelle dinamiche del gruppo.

Metodologia e strumenti

Le tecniche d'indagine predisposte ed attuate sono state le seguenti: un questionario motivazionale; un questionario sugli atteggiamenti; alcuni test sociometrici; numerosi colloqui individuali e di gruppo.

L'indagine sul gruppo degli atleti

Le motivazioni di ruolo

Il livello degli interessi e delle motivazioni degli atleti verso la loro attività sportiva si presentava apparentemente elevato. Altrettanto la carica agonistica e il desiderio individuale di affermazione. Su queste motivazioni positive sembravano pesare, per stessa ammissione degli atleti, alcune difficoltà collegate con la lontananza della famiglia, l'assenza di figure femminili, l'insicurezza del domani, cioè della fine (imminente per alcuni) della parentesi sportiva.

L'integrazione

L'integrazione nel «gruppo sportivo» manifestata buona sul piano formale e a livello di affermazioni, in realtà appariva sofferta e conflittuale con notevole distanza interpersonale, disistima, sfiducia, sospetto sia nei riguardi dei compagni che dei dirigenti.
L'integrazione tra il Sé e la realtà inoltre palesava in taluni atleti sentimenti di alienazione sotto forma di isolamento, mancata integrazione, conformismo dei rapporti, perdita di autostima, incapacità di influire sulla propria attività e sentimento di estraneità rispetto a questa.

Il clima emotivo e le attese

Basso si presentava, al di là delle affermazioni di principio, il livello di solidarietà e fiducia tra gli atleti, nonostante un vivo desiderio di guida, comprensione e protezione. Bisogno peraltro in contrasto con meccanismi controdipendenti e di frustrazione di tali bisogni, che portavano a vedere l'allenatore come un padre in grado di soddisfare tali esigenze e frustrante. (Fatto in parte vero date le deboli capacità empatiche di questa persona.)
Il clima emotivo sembrava inoltre risentire, in particolare della:

1. eccessiva competitività tra gli atleti anche se abbondantemente rimossa e razionalizzata;
2. di uno scollamento a livello di valori dichiarati e di valori sentiti;
3. di una debole circolazione di informazioni tra il gruppo dirigente e gli atleti, riscontrabile nell'elevata circolazione di dicerie, supposizioni, opinioni frutto di ruminazioni ansiose.

Situazione aggravata dal fatto che la vita degli atleti risultava totalmente centrata sui problemi dell'allenamento, delle preoccupazioni agonistiche e sulla vita interna del gruppo. Tematiche su cui ossessivamente sembravano ruotare le discussioni e gli interessi del gruppo degli atleti, sollecitando ad ogni minimo fatto risonanze emotive notevolmente accentuate.

La leadership

I sociogrammi hanno messo in evidenza una forte leadership informativa ed interpretativa da parte degli atleti più rappresentativi. «Opinion leaders» che costituendosi come espressione di un comportamento, opinione ed atteggiamento esemplare determinavano una notevole «dissonanza cognitiva» nel gruppo degli atleti più giovani avvalorandone ed accentuandone le «percezioni paratassiche».

Tale influenzamento si traduceva in atteggiamenti di:

1. passivizzazione e disimpegno;
2. reazioni persecutorie nei confronti dei dirigenti, vissuti come autoritari, punitivi, machiavellici e castranti;
3. accentuazione dell'insicurezza e del senso di inadeguatezza personale.

Questo tipo di leadership, comunque, proprio per la sua natura ansiogena, invalidante e disgregativa non incideva minimamente sulla *coesione* del gruppo degli atleti. Difatti gli atleti d'élite che avrebbero potuto esercitare, attraverso il carisma personale, un'influenza coesiva e di guida invece proprio i loro dubbi, la distanza narcisistica, l'esaurimento motivazionale, il senso di un'inadeguatezza personale finivano per avere un'influenza diametralmente opposta.

La leadership degli atleti di prestigio sortiva un effetto negativo, nella misura in sui questi – profondamente demotivati – tendevano ad imporre come «norma esemplare» il disimpegno. Atteggiamento che si manifestava, in una gran parte degli atleti, come uno sciopero emotivo di fronte all'allenamento e di rassegnata sfiducia sulle future possibilità d'affermazione agonistica.

In questo contagio emotivo scoraggiante per i più giovani non era estraneo anche un sotterraneo desiderio di sabotarne le possibilità d'affermazione, che avrebbero portato a dei ricambi nel gruppo d'élite diminuendone il prestigio ed il potere. È interessante notare – di passaggio – come i più motivati nell'indentificarsi con la squadra e con le «figure ideali» fossero costretti quasi paradossalmente ad aderire ad una «norma comportamentale disfattista». Dice appunto Josephine Klein: «Appartenere ad un gruppo significa conformarsi ai suoi valori; e cercare di esserne membro equivale a sollecitarne l'approvazione mediante tale conformismo».

Com'è noto le tensioni che insorgono nei gruppi in genere vengono controllate attraverso meccanismi difensivi che inibiscono le tendenze disgregatrici ed accentuano i processi di coesione. Ma niente di tutto questo sembrava possibile nel gruppo sportivo esaminato, salvo per un certo numero di atleti in cui esisteva una sorta di solidarietà negativa con gli atleti più rappresentativi. L'impossibilità di trovare ed isolare nel gruppo degli atleti e nella contraddittorietà e poliedricità delle dinamiche, i fattori causali, ha confermato in un secondo tempo la necessità di ricercarli altrove.

Perciò si è ipotizzata l'esistenza di una collusione inconscia tra il gruppo dirigente e gli atleti. Situazione in cui questi ultimi potevano essere destinati, loro malgrado, ad esprimere il sintomo di un disagio presente nel gruppo dei dirigenti. E in tal senso l'indagine si è mossa.

L'indagine sul gruppo dei dirigenti

Come nel caso del padre e della madre che portando in osservazione psichiatrica il figlio finiscono per essere coinvolti, quali potenziali responsabili del disadattamento, così anche i dirigenti del gruppo sportivo si trovarono ad un certo punto dell'indagine al centro dell'osservazione socio-analitica. Ciò allo scopo di comprendere quale ruolo essi esercitassero sulle dinamiche dell'intero gruppo sportivo.

Date le difficoltà di riuscire a convincere i dirigenti che essi potessero essere gli eventuali attivatori del disadattamento degli atleti, l'indagine è stata condotta in maniera indiretta attraverso colloqui individuali e diverse tecniche d'osservazione.

Nonostante le difficoltà e le limitatezze del tempo a disposizione, risultò subito evidente l'esistenza di una frattura molto netta tra la posizione che ogni dirigente occupava nell'organigramma formale e quella che invece si trovava ad esercitare nell'organigramma reale (fig. 1).

Tale ambiguità si riproponeva nella struttura ideologica del gruppo (fig. 2) in cui si manifestava una frattura conflittuale e contraddittoria tra due tipi di imperativi funzionali, cioè quelli dichiarati e quelli agiti.

Questa situazione oltre a creare una condizione «anomica» con generale disorientamento normativo, innescava uno stato di frustrazione tra gli atleti in quanto l'opporsi a dei valori che si proponevano buoni e democratici, ogni qual volta agivano autoritariamente, oltre che creare difficoltà nella percezione di ciò che era reale o non lo era suscitavano intensi sentimenti di colpa inconsci del tipo: «I dirigenti, l'organizzazione sportiva sono buoni con me ed io non riesco a collaborare com'essi vorrebbero».

L'ambiguità dei ruoli interni dei diversi protagonisti della vita di gruppo, l'ambiguità delle comunicazioni, le modalità contraddittorie, da un lato provocavano reazioni persecutorie (più dei tre quarti delle persone e atleti intervistati erano fermamente convinti dell'esistenza – non mai verificata – di spie all'interno del gruppo; nessun

Livello organizzativo
(gerarchia+ruoli+status+comunicazioni)

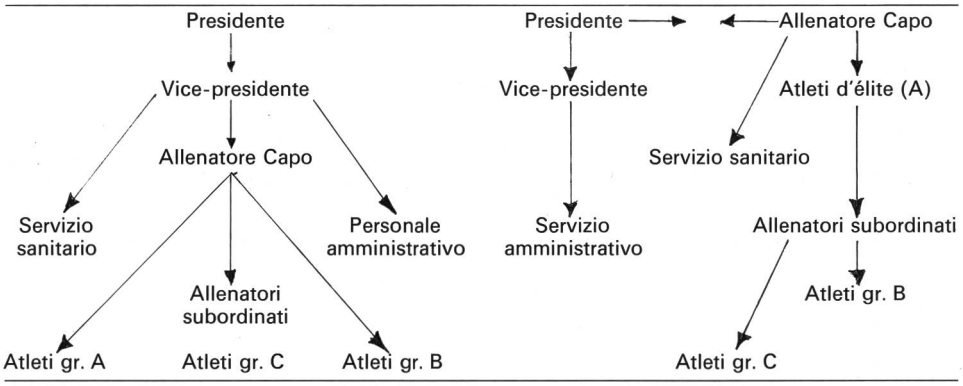

Fig. 1

Livello ideologico
(valori+norme+mete)

Affermato	Agito
– Collaborazione	– Competitività
– Intercambiabilità dei ruoli e partecipazione	– Rigidità dei ruoli e gerarchia (Pecking order)
– Legami affettivi	– Legami utilitaristici
– Spontaneità	– Formalismo
– Collaborazione	– Decisioni di vertice
– Democrazia	– Autoritarismo
– Realizzazione degli scopi di gruppo	– Realizzazione degli scopi individuali

Fig. 2

atleta ha indicato come persona di fiducia i membri della squadra o del gruppo dirigente) e dall'altro notevoli ansietà depressive.
Livello d'ansietà depressiva a cui si aggiungevano i sentimenti di colpa, derivanti non solo dall'aggressività proiettata sulle altre parti di sé (il gruppo dei compagni che pur non ammettendolo rappresentavano un'estensione narcisistica del sé e continuo specchio della propria identità), ma anche dal senso di inadeguatezza dovuto al basso livello delle prestazioni agonistiche. Tipo di ansia quest'ultima poco tollerata dall'atleta e soggetta ad essere facilmente scaricata attraverso un processo di responsabilizzazione degli altri.

segne nell'allenamento, da piccole frodi durante prove agonistiche di minor rilievo, con affermazioni: «Bisogna stare attenti se no questi ci rovinano»; «È opportuno risparmiarci se no non finiamo la stagione e ci spompiamo». Con la comparsa di timori paranoidi di sfruttamento, invidia e rivalità.
Chiarito come l'ambiguità del gruppo dirigente causasse un processo a spirale nell'esasperazione dei livelli d'ansia negli atleti, da cui le dinamiche di gruppo inconsce, è opportuno ritornare all'osservazione del primo organigramma per comprendere che cosa determinasse tra i dirigenti tale tipo di atteggiamento.

Livello motivazionale

Atleti – gruppi A e B (Dissidenti) Atleti – gruppi A e B (Partecipativi) Atleti – gruppi B e C (Dipendenti)	Achievement individuale Achievement collettivo Affiliativo
Allenatore capo Allenatori subordinati	Potere-Narcisistico Potere-Status Disgregativo Potere
Vice-presidente Presidente	Dipendenza/approvazione Successo-prestigio

Fig. 3

Tale tipo di ansia depressiva veniva controllata attraverso meccanismi di difesa che davano luogo ad un rapporto nevrotico con l'attività sportiva stessa. Gli atleti, ciascuno per suo conto ed in tempi diversi, ricorrevano ad atteggiamenti psicologici diversi sotto forma di:

a) *difesa maniacale,* improntata alla negazione della colpa ed a sentimenti di dominio onnipotenti del tipo: «Gliela farò vedere io»; «Io sono il più forte»; «Qua hanno bisogno di me»; «I dirigenti non capiscono niente e ci stanno rovinando». In questa situazione l'insuccesso agonistico veniva vissuto come annientamento persecutorio (disfatta e rovina totale);
b) *negazione,* improntata all'invalidazione totale dell'esperienza, dell'attività e degli impegni sportivi attraverso razionalizzazioni del tipo: «Ormai i miei risultati li ho raggiunti e sono arrivato»; «La vita finisce dove inizia lo sport»; «Non sono sicuro di aver ben speso questi anni»;
c) *regressione dipendente,* con ricerca di oggetti protettori e rassicuranti (allenatore, compagni di squadra, medico, massaggiatore) e con fantasie di essere guidato e sorretto da un capo. Caratteristica di quest'atteggiamento psicologico era la continua domanda da parte degli atleti di conferme, attenzioni, piccoli privilegi e la richiesta continua al medico di visite, massaggi, elettroterapie, ricostituenti vitaminici, ecc.;
d) *regressione schizo-paranoide,* caratterizzata da infrazioni segrete dei regolamenti e delle con-

Ora risulta evidente come il potere fosse nelle mani dell'allenatore capo, il quale cercava di consolidare tale sua posizione facendosi mediatore: da un lato delle istanze degli atleti più importanti presso il presidente, dall'altro il garante della credibilità e popolarità del presidente sostenendone le politiche interne ed esterne.
La tendenza dell'allenatore capo di manipolare continuamente la situazione nei termini di potere creava una situazione notevole di conflitto con:

- il vice-presidente che marginalizzato ed esautorato da ogni decisione si rivaleva attraverso critiche all'operato dell'allenatore e stigmatizzando ogni insuccesso;
- gli allenatori subalterni che tenuti lontani dal prestigio e dal riconoscimento dei meriti, conducevano una sottile compagna di critica, sabotaggio silenzioso nei confronti del presidente, dell'allenatore e degli atleti d'èlite (atteggiamento cumulabile nella frase: «tanto peggio tanto meglio»);
- i servizi d'assistenza ed amministrativi che relegati a ruoli ancillari parteggiavano segretamente per il vice-presidente e non risparmiando una pesante campagna di critiche contro gli atleti (sentiti invidiosamente come i privilegiati) con effetti deleteri sul morale e sulla loro autoimmagine.

Dal canto suo l'allenatore capo, persona preoccupata di mantenere questa situazione di potere, che avvertiva comunque precaria data la sua subordinazione formale alle altre componenti, tendeva dal canto suo ad accentuare il conflitto tra gli atleti e il vice-presidente, che costituendo il bersaglio principale delle lamentele veniva indicato come la causa della disarmonia generale.
Ora tale spostamento dell'ostilità degli atleti dall'allenatore capo al vice-presidente, non risolveva in effetti le cause della frustrazione, e offriva un motivo di più agli atleti per sentirsi non accettati, rifiutati accentuandone il senso di insoddisfazione.

Conclusione

La *conclusione* della socio-analisi ha messo in evidenza come l'ambiguità dei ruoli, delle norme e dei valori presenti nel gruppo sportivo e la conflittualità tra le varie componenti dirigenziali, agivano come deterrente per l'innesco di dinamiche psicologiche nel gruppo degli atleti. E come tali dinamiche acquistassero un significato disgregativo, al di là della loro portata reale, in considerazione dei ritmi di vita chiusi ed alienanti in cui gli atleti si trovavano costretti a vivere.

Da: International Journal of Sport Psychology – Vol. 6, N. 3, 1975