

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. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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 contro dipendenti 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».

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.

Livello motivazionale

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

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 spompiano». Con la comparsa di timori paranoici 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 inconse, è opportuno ritornare all'osservazione del primo organigramma per comprendere che cosa determinasse tra i dirigenti tale tipo di atteggiamento.

nazione 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'innescare 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

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 esaurato 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 campagna di critica, sabotaggio silenzioso nei confronti del presidente, dell'allenatore e degli atleti d'élite (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 auto-immagine.

Dal canto suo l'allenatore capo, persona preoccupata di mantenere questa situazione di potere, che avvertiva comunque precaria data la sua subordi-