

# Conflitti allenatori-atleti

## Comprenderli e risolverli con la psicosociologia

*Quali soluzioni può apportare un approccio psicosociologico ai problemi incontrati da atleti e allenatori nelle loro relazioni ?*

«Se si considerano i contributi potenziali che la psicologia e la sociologia possono apportare all'allenatore, resta un mistero che siano stati trascurati fino ad oggi, contrariamente alle scienze biologiche» (1).

In una prospettiva sistemica, il rapporto allenatore-atleta non è che un elemento di un ecosistema che ingloba la squadra, il club e il suo ambiente. Per non citare che alcuni parametri, la natura della relazione allenatore-atleta varia in funzione:

- del tipo di sport esaminato,
- della sua logica interna,
- delle poste in gioco del momento,
- del contesto socioculturale nel quale esso si iscrive.

Di questo tutto difficilmente dissociabile, è questione di ritenere qui soltanto l'aspetto che suscita i maggiori dibattiti: il potere (3) dell'allenatore sui suoi giocatori e l'intrusione minacciante dello psicologo, vissuto dall'allenatore molto più come una «ingerenza» che come un sostegno. È paradossale notare che nel momento in cui nessuna persona nega l'importanza del ruolo della psicologia nella riuscita sportiva (4), niente viene fatto, o quasi, per incitare o facilitare il suo inserimento pratico sul terreno.

Come si può spiegare questa contraddizione?

Una breve storia relativa al posto di questa scienza nell'evoluzione della pratica sportiva ci aiuta a valutare meglio il suo ruolo attuale (quadro 1).

### LE PARTICOLARITÀ DELLA RELAZIONE ALLENATORI-ATLETI

Per la sua natura, la relazione allenatore-atleta è sempre stata un po' ambigua. Ma con i cambiamenti profondi che conosce lo sport di alto livello, la armonia relativa, di regola in altri tempi negli ambienti sportivi, ha sempre

più tendenza a cedere il posto ad un perpetuo clima di dissapori, perfino di conflitti.

### **1. Alcuni riferimenti storici**

Se il contributo dello psicologo costituisce una realtà sufficientemente vecchia in certi paesi come gli Stati Uniti, il Canada e i paesi dell'Europa dell'Est, essa è relativamente recente in Francia.

Secondo Marc Lévèque, che raggiungeva il laboratorio di psicologia dell'INSEPS nel 1979, «questa struttura innovatrice resta ancora indecisa sul suo orientamento, fondamentalista o applicato; lo statuto epistemologico e le prospettive d'applicazione delle ricerche iniziate in questo laboratorio restano molto indefinite. Questa unità, ristretta a due persone, non aveva ancora optato per un oggetto scientifico ben delimitato».

È in questo senso che J. Salmela notava che «la psicologia dello sport in Francia era in una fase di ricostruzione, che provava a togliere gli ostacoli degli orientamenti antecedenti medico e filosofico; e tentava di incamminarsi verso la ricerca e verso un approccio clinico applicato» (6).

Se dei segni precursori erano percepibili dal 1975, in particolare con i lavori di Raymond Thomas e di Edgar Thill e in particolare i test psicologici di quest'ultimo: il questionario di personalità per sportivi; questo movimento ha preso maggior ampiezza in stretto legame con il profondo mutamento che conosce lo sport dall'inizio degli anni 1980.

Questa nuova era dello sport, segnata dalla mercantizzazione e mediatizzazione, ha determinato una incredibile inflazione delle prestazioni sportive a ritmi difficilmente sopportabili senza il ricorso alla medicina e sempre più alla psicologia dello sport. Si è quindi passati da una situazione in cui quest'ultima era il «parente povero» della ricerca in scienze dello sport, con uno statuto svalorizzato, di scienza marginale, ad una situazione in cui la psicologia dello sport è sempre più sollecitata per rispondere ad una nuova esigenza: la ricerca sfrenata dell'ottimizzazione della performance che suscita l'interesse crescente nello sport di alto livello. È così che nel corso degli ultimi vent'anni la psicologia ha finito per acquisire, d'altronde non senza alcune difficoltà, uno statuto più legittimo negli ambienti sportivi.

Tuttavia, non si può dire la stessa cosa per quanto riguarda la psicologia e più particolarmente la dinamica di gruppo.

In effetti, se lo studio scientifico dei gruppi ha conosciuto una vera moda negli Stati Uniti alla fine della Seconda guerra mondiale, bisogna attendere la fine degli anni 1960 perché questo campo nuovo cominci ad essere prospettato in Francia. A dispetto di questo avanzamento di conoscenze, i lavori effettuati sulla squadra sportiva, o più generalmente sui gruppi sportivi appaiono poco sviluppati.

Se la squadra è un «tutto dinamico, in movimento e da fare», non è sorprendente che sia anche un luogo di conflitti. La loro intensità varia in funzione di una moltitudine di parametri. Secondo i contesti socioculturali, le situazioni e l'importanza delle poste in gioco, si ha una sorta di gradazione che va dalle semplici tensioni passando da piccoli scontri per finire con conflitti aperti. Questa gradazione non ha niente di lineare, ma significa semplicemente che se si considerano le grandi tendenze dell'evoluzione che conosce lo sport attualmente, ciò che colpisce di più è la gravità e la frequenza delle situazioni conflittuali.

- Gli allenatori, questi guardiani dell'unità della coesione della squadra come preliminare all'efficacia operativa, sono sempre più chiamati a giocare il ruolo di «regolatori di tensione». Tuttavia, presi nell'ingranaggio senza fine di «vincere ad ogni costo» (11), essi non hanno né il tempo, né la formazione richiesta per giocare questo ruolo, e ancora meno la voglia di giustificarsi di

fronte allo sguardo attento dello psicologo. In un universo sempre più stressante, la loro angoscia è tale che abbastanza spesso non sono molto predisposti a rispondere alle attese dei loro giocatori, da cui gli atteggiamenti d'autoritarismo e di distacco che non fanno che perturbare ancora di più il clima del gruppo.

• Le esigenze di una carriera professionale sempre più breve (12) fanno sì che i giocatori siano sul chi vive di fronte a:

- l'inflazione dei carichi d'allenamento,
- la proliferazione degli stage e dei match fuori casa,
- la cadenza dei match (due a settimana),
- la frequenza degli infortuni,
- il nomadismo accelerato di club in club,
- la coabitazione quasi permanente con l'allenatore.

I giocatori si trovano in una situazione di fragilizzazione continua (13). Di conseguenza, l'exasperazione delle tensioni competitive non fa che acuire il loro bisogno di sicurezza. Ora, questo bisogno si scontra molto spesso con un muro fatto, al meglio, di prescrizioni o di negligenze, al peggio, di «diktat» o di indifferenza.

In questo contesto, la «diade» allenatori-atleti è vissuta sempre più come un vero duello. Questo confina talvolta i giocatori in un atteggiamento che si può chiamare «individualismo accanito».

## **LE POSSIBILITÀ D'INTERVENTO DELLA PSICOSOCIOLOGIA**

Parecchi ricercatori psicosociologi hanno mostrato che la fonte di conflitto maggiore tra i giocatori e l'allenatore trova la sua origine nei problemi di composizione della squadra.

Certo, questo problema non è nuovo, ma l'inflazione vertiginosa dei salari, la loro concentrazione su alcune vedette e in un pugno di club a scapito del resto, e soprattutto la fiera dei trasferimenti dopo l'entrata in vigore della sentenza Bosman il 15 dicembre 1995, destabilizzano i club più vecchi e più solidi. Tutti questi elementi non hanno fatto che complicare il compito dell'allenatore nella selezione della squadra.

L'esempio più significativo a questo riguardo, è quello del giocatore francese Anelka. Il più caro trasferimento della storia del calcio spagnolo (220 milioni di franchi francesi). Questo ex-attaccante dell'Arsenal si è ritrovato improvvisamente riserva nel Real Madrid. Ed a forza di fare panchina, ha finito per denunciare le scelte di gioco del suo allenatore. Questo problema della distribuzione dei ruoli e il suo corollario drammatico: l'esclusione dalla squadra ha sempre avvelenato il rapporto tra l'allenatore e i giocatori (14). Ora, è

stato dimostrato che in simili situazioni d'opposizione c'è un distacco e un disinteresse totale che sfocia nella «sconfitta» di uno dei protagonisti o ad una partenza (15).

Per evitare tali danni, utilizzare gli strumenti e le tecniche messe a punto, da molto tempo, dalla psicosociologia, sembra una soluzione (vedi tabella 1).

Non è questione di sviluppare qui tutte le procedure inventate dalla dinamica dei gruppi, ma piuttosto di proporre alcune illustrazioni.

	<b>Dilettantismo</b>	<b>Professionalismo latente</b>	<b>Professionalismo</b>
<b>Tipo di comando</b>	Paternalista	Autoritario	Animatore (ufficiale di comando)
<b>Struttura della squadra</b>	Omogenea	Composita	Eterogenea/scomposta
<b>Natura della squadra</b>	Locale del quartiere, «lo spirito del club»	Delocalizzata	Cosmopolita
<b>Tipo di solidarietà</b>	«Solidarietà meccanica»	Solidarietà interessata	«Solidarietà organica»
<b>Atteggiamenti dominanti dei giocatori</b>	Abnegazione Altruismo	Calcolo	Individualismo
<b>Tipi di conflitti</b>	Tensioni interpersonali	Conflitti latenti	Conflitti aperti
<b>Tipo di risoluzione dei conflitti</b>	Compromesso (con cortesia)	Minacce di sanzione	Sanzioni
<b>Stile d'intervento</b>	Intuitivo Empirico	Para-psicologico	Psicosociologico
<b>Comportamenti ed atteggiamento</b>	Coscienza del dovere	Mentalità d'assistito	Autonomia Mentalità professionale

**Tabella 1**

Livelli di pratica sportiva e tipi d'interventi psicosociologici

## LE TECNICHE DELLA DINAMICA DEI GRUPPI

### Il test sociometrico

Ormai ben conosciuto negli ambienti sportivi, il questionario sociometrico è stato effettuato fin dal 1966 con una squadra nazionale di ciclismo che si preparava per i Giochi Olimpici di Città del Messico. Esso rivelava, in seno alla squadra, l'esistenza di due leader opposti. Per preservare la coesione del-

la squadra, lo psicologo non ha esitato a considerare l'esclusione di uno dei due leader a seguito ad un leggero infortunio. Ciò ha permesso alla squadra di vincere effettivamente il titolo olimpico. Come si vede attraverso questo esempio, l'interesse di questo test è di misurare in modo oggettivo e cifrato lo statuto sociometrico di ciascun componente della squadra. In altri termini, la sua quota di popolarità o il suo rifiuto, sul piano sia tecnico sia affettivo. Poiché «la coesione della squadra non procede solamente dall'integrazione delle forze tecniche e fisiche, essa dipende anche dall'equilibrio delle correnti affettive che avvicinano o allontanano i giocatori» (16).

### **Le tecniche dei giochi di ruolo**

L'esempio evocato qui è preso da Marc Lévèque che, sollecitato dalla Federazione Francese di Vela per seguire psicologicamente delle squadre olimpiche, è stato per otto anni a fianco dei regatanti e dei loro allenatori alle più importanti competizioni, compresi i Giochi Olimpici di Seul e Barcellona. Nella pratica velica, il non rispetto delle regole di navigazione determina automaticamente dei reclami intentati davanti alla giuria di esperti che sanziona severamente l'equipaggio in causa. Avendo percepito la qualità mediocre delle prestazioni dei regatanti davanti alla giuria, lo psicologo gli ha proposto la tecnica dei giochi di ruolo: «ciascun regatante fu invitato su un caso fittizio a giocare il ruolo di opponente, di querelante, di testimone, di giuria secondo una messa in scena vicino alla realtà» (17). Questo esercizio di autovalutazione nel gruppo, e per mezzo del gruppo, ha permesso ai regatanti di liberarsi di una corvée che aveva delle incidenze sulla loro prestazione.

### **Lo psicodramma**

J.-L. Moreno, inventore dello psicodramma, la definiva come «la scienza che cerca la verità con l'aiuto di metodi drammatici». Questo metodo ha lo scopo di liberare il soggetto dal suo ruolo abituale e dai sentimenti che vi sono collegati. Per pervenirvi, si propone ad un gruppo di persone riunite in un luogo previsto a questo scopo, di scegliere un tema. Una volta definiti i ruoli, si lasciano esprimersi liberamente, spontaneamente, i membri del gruppo. Al termine dell'incontro, ognuno è invitato ad esprimere i suoi sentimenti e le sue difficoltà. L'animatore può intervenire, in particolare con la scelta del ruolo, per facilitare l'espressione dei conflitti latenti. Oltre alla sua funzione terapeutica di liberazione, lo psicodramma o sociodramma può rivelarsi uno strumento prezioso per osservare le capacità d'adattamento dei giocatori. Quando si vede la composizione cosmopolita delle squadre sportive attuali, con il loro mosaico di nazionalità, di colori, di lingue e di culture differenti, non si può che essere colpiti dall'ampiezza del compito dell'allenatore per facilitare l'adattamento e l'integrazione di tutto questo mondo, e di trasformare un gruppo scomposto, senza «spirito di club» in un gruppo più omogeneo.

È qui che tecniche più appropriate si avverano indispensabili: quelle delle sedute di dinamica di gruppo.

## La dinamica di gruppo

È l'aspetto metodologico o interventzionista della dinamica di gruppo. Mira al cambiamento o alla modificazione di un comportamento o di un'abitudine. In altre parole, il «decondizionamento» di fronte alle maniere di essere, di agire o di pensare abituali ai soggetti e ciò per mezzo di discussioni in piccoli gruppi aperti e condotti da un animatore esperto.

Per K. Lewin, fondatore della dinamica dei gruppi, il fattore determinante che rende possibile il cambiamento sarà sempre il clima di gruppo che vi regna. Ora, il clima di gruppo è sempre determinato dal tipo d'autorità che vi si esercita. In quest'ottica, modificare gli atteggiamenti o produrre un cambiamento consiste nella maggior parte dei casi ad introdurre un nuovo stile d'autorità o una nuova concezione del potere all'interno del gruppo da far evolvere.

Qualunque siano le varianti di questo metodo (18), l'essenziale è che la discussione aperta sia provocata nel momento buono e in presenza di tutti gli interessati. Ciò che permette di far passare le rinunce per vittorie su se stessi e per il bene del gruppo. In effetti, una delle principali risorse della resistenza al cambiamento è, secondo Lewin, «la paura di scostarsi dalle norme del gruppo». Per questo, egli dice, «è più facile modificare le abitudini di un gruppo che quelle di un individuo preso isolatamente» (19).

In definitiva, alcune applicazioni evocate qui molto rapidamente, non sono che una primizia delle grandi possibilità che sono offerte all'allenatore per gestire meglio la sua squadra.

In una certa maniera ci interpellano anche in vista di vedere, sotto una nuova luce, la natura della relazione allenatore-atleti.

## VERSO UNA GESTIONE UMANA DELLA SQUADRA SPORTIVA

Fino a non molto tempo fa, la squadra sportiva era una sorta di famiglia in cui evolvevano i giovani dello stesso quartiere. Era un luogo conviviale ed uno spazio di socializzazione. Vi si giocava per il piacere e per l'amore del club. L'allenatore, il cui comportamento variava secondo le circostanze tra paternalismo e fraternalismo, era piuttosto ammirato. Il fiuto, l'intuizione e le ricette a carattere empirico erano sufficienti a far fronte alle situazioni difficili (tabella 1).

Oggi, la squadra sportiva è una grande impresa commerciale, quotata in borsa, gestita da manager che, sotto una logica produttivistica, non esitano ad adottare un comportamento autoritario, perfino machiavellico (21). Ora, ricerche sperimentali in dinamica dei gruppi hanno mostrato chiaramente che questo tipo di condotta non genera che apatia e aggressività; e che può dare talvolta buoni risultati soprattutto nelle squadre «immature», ciò che è sempre meno il caso e non è molto valido a lungo termine. Ciò vuol dire che l'allenatore moderno, «autentico», deve essere anzitutto un animatore, un uomo di dialogo. Una sorta di direttore d'orchestra convinto delle virtù della partecipazione e della comunicazione. Da questo punto di vista non si può

che sottoscrivere l'idea secondo la quale «l'autorità dell'allenatore deve essere sentita come utile e necessaria alla promozione individuale e collettiva».

In questa prospettiva, e previsto che non si faccia appello allo psicologo solo nei momenti di crisi o per riempire una funzione di alibi o di cauzione, la psicopsicologia può contribuire ampiamente a questo clima di fiducia, di libertà, di disponibilità, di responsabilità e di stima reciproca senza la quale nessuna efficacia operativa può durare.

È certo che gli allenatori esperti possono diventare dei fini psicologi, ma è altrettanto vero che non sostituirà mai lo sguardo esercitato e il procedimento specifico dello psicologo. Sufficientemente implicato per impregnarsi del vissuto degli attori e della specificità dell'ambiente sportivo, cerca almeno di tenere una certa distanza per sfuggire alla contaminazione dell'ambiente e dei suoi obblighi.

Questa osservazione-partecipazione e questa disponibilità-distanziamento fa sì che il ruolo dello psicologo, fatto di ascolto, di sostegno, di accompagnamento e di regolazione, sia un ruolo di catalizzatore. Il suo posizionamento costituisce, per l'allenatore desideroso di approfondire la sua conoscenza dei giocatori, un prezioso ricorso. Essenzialmente se una fiducia reciproca si è installata.

Abdellatif Naja

Direttore degli Studi all'IRFCJS,  
Dottore in sociologia, Università di Bordeaux II,  
Insegnante-ricercatore Istituto Nazionale degli Sport,  
Maulay Rachid, Rabat/Salé, Marocco

## Note bibliografiche

(1) Singer R.N., *Coaching, athletics and psychology*, Mc Graw Hill Book Company (1972) p. 5, citato da J. Crevoisier in *Football et psychologie*, Chiron sports, 1985, p. 205.

(2) Missoum G., «Psychologie des groupes sportifs» in «Les relations au sein des APS», in *Sports et Sciences* n. 5, 1983, p. 11 : «Ogni gruppo in quanto sistema si definisce secondo parecchi criteri : la funzione, il grado d'organizzazione, il modo d'interazione tra i suoi membri e i ruoli assunti da ciascuno di loro».

(3) Crevoisier J., «La fonction d'entraîneur donne un pouvoir de décision qui influe sur la carrière de joueur», in *Football et psychologie, la dynamique d'une équipe*, Chiron sports, 1985, p. 71.

(4) Hidalgo M. : «Les problèmes les plus importants à maîtriser sont d'ordre psychologique et humain», in Crevoisier J., op. cit., p. 43.

(5) Lévêque M., «Sport et psychologie. L'apport du psychologue aux acteurs», *Les cahiers de l'INSEPS*, n. 4, 1993, p. 11.

(6) Salmela J., *World Sport Psychology Source Books*, 1983, citato da M. Lévêque in *Sport et psychologie*, op. cit., p. 12.

(7) Rapporto di valutazione dei risultati dei test fisici realizzati dalla squadra nazionale di calcio il 18.10.1994.

(8) Entraîneurs et enseignants: elenco di parecchi allenatori ed insegnanti del Marocco.

- (9) Nel 2000, un altro tentativo ha conosciuto la stessa sorte, racconta il presidente della Associazione marocchina di psicologia dello sport creata nello stesso anno: «L'anno scorso la federazione reale marocchina di calcio mi ha contattato per occuparmi della preparazione mentale della squadra nazionale, ma purtroppo non c'è stato seguito a questo primo contatto», Abderrahim Baria in *Le Maroc Aujourd'hui*, n. 660 del 10.06.2004.
- (10) Chappuis R. e Thomas R., *L'équipe sportive*, Paris, PUF, 1988, p. 107.
- (11) Arsène Wenger, allenatore dell'Arsenal, diceva a questo proposito : «C'è una pressione immensa sugli allenatori perché continuino a vincere dei trofei quando il loro club ne ha preso l'abitudine», in *Le Matin* del 20.04.2000.
- (12) Christian de Brie: «la durata della vita professionale è passata da 10-12 anni a 5-6 anni in meno di due decenni», in *Le marché de la corruption*, p. 56.
- (13) Il grande atleta marocchino Hicham El Guerroj lo ha recentemente riconosciuto pubblicamente quando ha messo prematuramente fine alla sua carriera professionale dichiarando: «Mi alleno una volta al giorno, sono in forma, ma tutti i sacrifici che ho fatto in questi ultimi dieci anni mi hanno distrutto. Avrò il coraggio di sopportare tutto questo stress, tutte queste angosce, tutte le ansietà che accompagnano la corsa?», nel giornale *L'opinion* del 3 aprile 2006.
- (14) L'attaccante internazionale italiano Roberto Baggio ha dichiarato alla *Gazzetta dello sport*: «Il problema è che gli allenatori mettono il loro sistema di gioco davanti ad ogni cosa. Secondo me, è meglio disporre di 10 giocatori senza organizzazione che sanno giocare al calcio, piuttosto che 10 giocatori organizzati che si accontentano di correre», citato da *Libération* del 27.04.2000.
- (15) È il caso di Rivaldo, il brasiliano del Barcellona che ha sempre avuto dei contrasti con il suo allenatore, Louis Van Gaal, perché quest'ultimo lo obbligava a giocare all'ala sinistra, posto che non gradiva del tutto.
- (16) Chappuis R., Thomas R., op. cit., p. 63.
- (17) Lévêque M., op. cit., p. 37.
- (18) T-group, gruppo di diagnosi o gruppo di creatività.
- (19) Maisonneuve J., *La dynamique de groupes*, Paris, PUF, 1980, p. 41.
- (20) Chappuis R., Thomas R., op. cit., p. 82.
- (21) «Un modello del genere è fornito da un allenatore polacco di pallavolo nel 1975, che si è voluto sufficientemente tirannico per generare nei giocatori un vero odio che, non potendo esprimersi sulla sua persona, si concentrava sull'avversario», Chappuis R., Thomas R., op. cit., p. 49.

---

Titolo originale

Naja A., *Comprendre et résoudre des conflits entraîneurs/entraînés par la psychosociologie*, Revue EP.S, n. 329, gennaio-febbraio 2008, pp. 25-28.