

La leadership dell'allenatore di alto livello. La ricerca per l'ottimizzazione sul campo

Marisa Muzio*, Giuseppe Nitro°, Roberta Lecchi**, Vanni Spinella°°

* Psicologa. Comitato Tecnico-scientifico FIDAL

° Psicologo. Facoltà di Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Milano

** Psicologa. Facoltà di Scienze Motorie, Milano

°° Laurea in psicologia. Master in Psicologia

1. Definizioni
2. Primi studi e teorie sulla leadership
3. L'allenatore-leader
4. Lo studio della leadership in ambito sportivo
 - il modello di Chelladurai
 - la Leadership Scale for Sports (LSS)
5. Centro Studi Psicospport: la ricerca sulla leadership. Lo stato dell'arte:
 - sport di squadra a confronto: il campione della ricerca

- dalla teoria alla pratica: il lavoro sul campo dell'allenatore
 - sviluppi futuri e ricerche in corso su sport individuali
- Principali riferimenti bibliografici.

1. Premesse

Il termine "leadership" deriva dall'inglese "to lead", cioè

guidare, condurre, e fa la sua comparsa nel linguaggio odierno agli inizi del 19° secolo, diventando ben presto di uso comune laddove ci sia un gruppo o un insieme organizzato di individui.

Tuttavia, ad oggi, non esiste in letteratura una definizione di leadership o di leader universalmente condivisa. La leadership può essere definita come "la capacità di guidare un gruppo" (Zelli, 2002), ponendo l'accento sulla delicatezza del ruolo che il leader si trova a ricoprire all'interno dell'organizzazione e sulle grandi responsabilità che esso comporta. Egli infatti rappresenta un esempio per i suoi collaboratori, specie per quel che riguarda la risoluzione dei problemi, il modo in cui affrontare le relazioni interpersonali o la scelta dei comportamenti necessari per raggiungere obiettivi e scopi comuni.

In tempi più recenti si è parlato di leadership come "capacità di influenzare o di controllare altre persone", mentre Brown, all'interno di una visione dell'influenza sociale come processo reciproco a cui nessuno può sottrarsi totalmente, dice che "ciò che caratterizza veramente i leader è il fatto di poter influenzare gli altri membri del gruppo più di quanto essi possano essere influenzati" (Brown, 2000).

Infine, secondo Martens (1991), la leadership è la capacità di alcuni di saper fornire ad altri un piano di lavoro, una direttiva, avendo una visione delle mete e delle risorse disponibili per raggiungerle.

2. Primi studi e teorie

Lo studio della leadership e delle tematiche ad essa connesse coinvolge psicologi e sociologi da ormai parecchi decenni, ma continua a risultare attuale e a suscitare grande interesse anche negli studiosi contemporanei per diverse ragioni, prima tra tutte la ricerca continua, da parte dell'uomo, di modelli vincenti, applicabili in modo concreto sul campo e nel lavoro.

I modelli di leadership hanno subito parecchi mutamenti negli anni e, se in passato si concentravano sul comando e sul controllo gerarchico, oggi si fondano sulla promozione e sullo sviluppo della partecipazione e dell'assunzione di responsabilità.

I primi studi di psicologia sociale sulla leadership risalgono al 1950, quando Bales condusse diversi esperimenti sulla formazione di gruppi privi di un capo designato a priori. Dalle ricerche di Bales emergeva chiaramente che le attività strumentali e quelle espressive di ogni gruppo sperimentale tendevano a separarsi e a fare capo a persone diverse, in seguito denominate rispettivamente "leader tecnico" e "leader sociale", a seconda delle abilità che era in grado di esibire all'interno del gruppo.

In tempi più recenti gli studi sulla leadership hanno dato vita a diverse teorie che solitamente vengono raggruppate in filoni.

Trentini (1997), ad esempio, individua tre grandi scuole di pensiero che si sono succedute nel tempo: un approccio basato sui tratti di personalità che ha

dominato a cavallo tra gli anni Quaranta e gli anni Cinquanta e che sosteneva che la capacità di leadership fosse innata; un approccio basato sugli stili, in voga negli anni Sessanta, secondo il quale l'efficienza della leadership ha a che fare con le modalità di comportamento del leader; un approccio basato sulla contingenza (anni Settanta e Ottanta) che sostiene che la leadership efficiente sia determinata dalla situazione.

1. **Le teorie biologiche** si concentrano sullo studio dei tratti di personalità e sulla ricerca delle caratteristiche che differenzerebbero il leader dalle altre persone. Alla base di questa concezione c'è l'idea che la leadership sia una dote naturale e che non sia possibile diventare dei leader se non si posseggono requisiti precisi.

2. **Le teorie comportamentali** si concentrano sul comportamento del leader nei confronti dei collaboratori, affermando che la leadership è sempre connessa ad una situazione di gruppo. È quindi indispensabile analizzare con un occhio di riguardo le interazioni e le dinamiche che si instaurano all'interno del team, specialmente tra il leader ed i collaboratori.

La teoria comportamentale più nota, elaborata da Bales e Slater, pone l'uno di fronte all'altro due tipi di leader: quello "centrato sul compito", cioè orientato alla competenza professionale, al realismo e alla persuasione, e quello "socio-emozionale", che dà grande importanza alla risoluzione

dei conflitti, all'aiuto e all'incoraggiamento dei collaboratori.

La cosiddetta "teoria X/Y", formulata da McGregor (1975) negli anni Sessanta, si ispira proprio a questi studi, riproponendo il dualismo tra due figure di leader opposte.

Il "leader di tipo X" è colui che tende ad identificare la gente come pigra, desiderosa di sicurezza e di istruzioni dettagliate sul lavoro da svolgere; pensa che i collaboratori vogliano, per loro natura, essere guidati per mano e debbano essere strettamente controllati.

Il "leader di tipo Y", al contrario, tende ad avere fiducia in quello che fanno i suoi collaboratori, che reputa desiderosi di far bene, autonomi e responsabili. Ritiene inoltre che le persone non abbiano bisogno di essere consigliate o controllate strettamente perché, essendo a contatto diretto con i problemi, sanno cosa occorre per risolverli e sono in grado di autogestirsi.

3. **Le teorie situazionali** considerano fondamentali gli elementi di contesto ed evidenziano la necessità che il leader sia flessibile e si adatti ai propri collaboratori.

Blake e Mouton (1986), ad esempio, sposano la teoria di Bales e Slater, sostenendo che ogni leader abbia due pensieri sempre presenti: uno connesso alla produzione, al compito e al risultato da ottenere, l'altro rivolto ai propri colleghi, subordinati o collaboratori, cioè alle relazioni. In base al pensiero che è predominante in un certo mo-

mento, però, il leader cambierà il suo stile, dimostrando flessibilità, capacità di saper leggere la situazione e di adattarvisi (Thompson, 1967; Cei, 1998; Azzariti, 2003).

L'approccio situazionista trova il suo maggior esponente in Fred Fiedler (1967), autore della "teoria della contingenza della leadership", secondo la quale la leadership ottimale deriva dall'interdipendenza dinamica di

leader, gruppo e contesto (Cei, 1998).

3. L'allenatore leader

L'allenatore è la figura alla quale sono richieste maggiori capacità di leadership all'interno della squadra sportiva. Il suo ruolo è caratterizzato da funzioni complesse e compiti di vario ti-

po, che richiedono competenze in campi diversi: educativo (Prunelli, 1998), tecnico (Peterson, Bauer e Tiburzio, 1987; Martens e Bump, 1991), psicologico (Mazzali, 1995; Cei, 1998; Muzio, Gamba e Nitro, 2000), manageriale (Bergami e Messina, 2001; Azzariti, 2003).

Di seguito, vengono riassunte le principali responsabilità e le qualità che deve possedere l'allenatore-leader.

Tab. 1 - Allenatore leader: funzioni specifiche e trasversali

Responsabilità e funzioni dell'allenatore leader	
Variabili (a seconda della categoria in cui opera)	Trasversali
- compiti formativi, educativi, ludici	- utilizzo di tutte le risorse a disposizione
- direzione di uno staff tecnico e medico	- creazione di un gruppo coeso
- gestione dei rapporti con i mass media	- funzione rappresentativa di fronte al mondo esterno
- gestione manageriale (scelte di mercato)	- motivare i giocatori

Tab. 2 - Allenatore leader: competenze richieste ed applicazione concreta

Competenze dell'allenatore leader	
Competenze	Applicazione al contesto sportivo
- capacità di pianificazione	Programmare e organizzare gli allenamenti, fissare gli obiettivi, decidere le scadenze, cambiare le strategie in corsa se necessario (flessibilità)
- comunicazione efficace	Farsi capire, essere chiaro e conciso, orientare i giocatori verso un fine specifico (la corretta realizzazione del gesto atletico, il rispetto delle norme)
- capacità di insegnare	Trasferire conoscenze tecniche e tattiche agli atleti, rendendoli capaci di svolgere un dato compito
- capacità motivazionale	Orientare i giocatori verso il fine da raggiungere, lavorando per obiettivi (goal setting) e fornendo spiegazioni valide

4. Lo studio della leadership in ambito sportivo

IL MODELLO DI CHELLADURAI

Il primo a formulare una teoria della leadership specifica per l'ambito sportivo capace di sintetizzare ed ampliare gli approcci precedenti fu Paul Chelladurai (1990). Secondo Chelladurai, tutti i modelli elaborati fino ad allora si focalizzavano in modo differenziato sul leader, sui membri del gruppo o sulle situazioni, prendendo in esame solo uno di questi aspetti alla volta. Il modello da lui formulato, invece, integra questi fattori considerandoli tutti allo stesso tempo e dando grande ri-

levanza ad ognuno di essi. Se leader, membri e situazioni agiscono contemporaneamente, ciò che bisogna studiare è la loro interazione e l'azione congiunta che hanno sulle variabili dette "conseguenze". Nel modello di Chelladurai tali variabili sono rappresentate dalle prestazioni del gruppo e dalla soddisfazione dei membri della squadra, che dipendono direttamente da tre stati del leader e variano in funzione della congruenza e armonia di questi.

I tre stati del leader sono:

- 1) i comportamenti richiesti al leader dalla situazione
- 2) i comportamenti del leader preferiti (o desiderati) dai membri del gruppo



- 3) i comportamenti effettivi del leader

Questi tre stati del leader hanno tre antecedenti: le caratteristiche della situazione, le caratteristiche dei membri e le caratteristiche del leader.

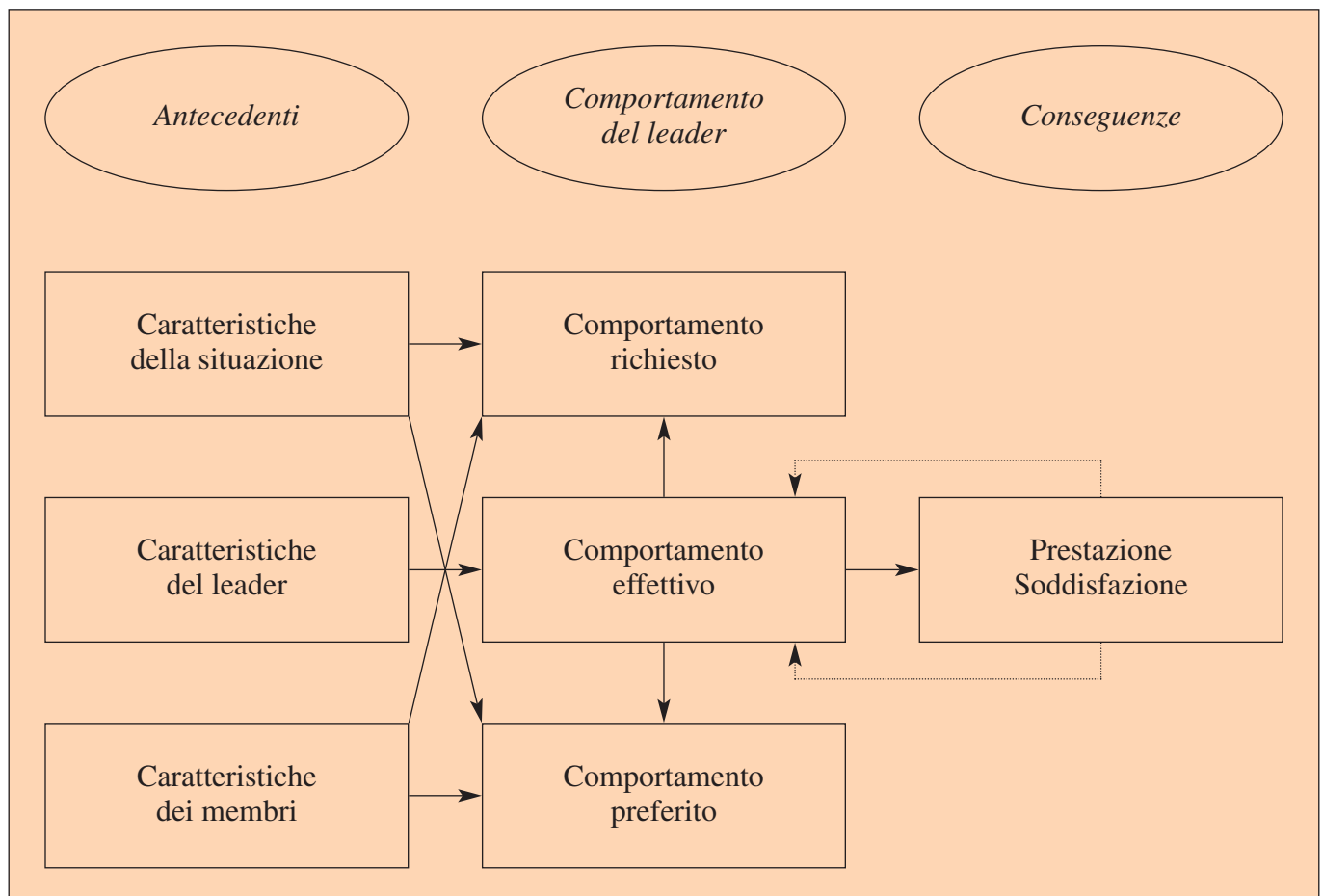


Fig. 1 - Modello Multidimensionale della Leadership (Chelladurai, 1990)



I *comportamenti richiesti al leader* dipendono dalle caratteristiche della situazione in cui l'allenatore si trova ad operare: il tipo di organizzazione, la struttura della società per cui lavora, il tipo di obiettivi che gli viene chiesto di raggiungere.

I *comportamenti del leader preferiti dai membri del gruppo* dipendono, naturalmente,

proprio dai membri del gruppo, cioè dalle caratteristiche degli atleti.

I fattori che vanno considerati sono dunque l'età, il genere, l'esperienza, la motivazione, il bisogno di affiliazione o di supporto sociale dei giocatori.

Al variare di queste caratteristiche cambierà il tipo di allenamento, di rinforzo o di sostegno preferito: più in generale, il tipo

di comportamento che si vorrebbe fosse tenuto dall'allenatore.

I *comportamenti realmente agiti dal leader*, infine, dipendono in larga misura dalle sue caratteristiche di personalità, dalla sua competenza e dalla sua esperienza. Tuttavia sono influenzati anche da altre dimensioni, come la situazione in cui l'allenatore si trova a lavorare o le persone (giocatori e staff tecnico) con cui deve collaborare.

L'ipotesi di Chelladurai è che le buone prestazioni e la soddisfazione del gruppo crescano all'aumentare del grado di congruenza tra questi tre stati del leader. In sostanza, per raggiungere l'obiettivo finale "prestazioni e soddisfazione", è necessario che il comportamento reale dell'allenatore sia coerente con le richieste situazionali e con le preferenze degli atleti.

LA LEADERSHIP SCALE FOR SPORTS (LSS)

La validità del Modello Multidimensionale ideato da Chelladurai è stata verificata tramite la costruzione della Leadership Scale for Sports (LSS), che consiste in 40 item studiati per indagare cinque diverse dimensioni comportamentali del leader.

Esse sono:

1) *Allenamento e*

Istruzione: sono quei comportamenti dell'allenatore volti a migliorare le competenze degli atleti, le loro prestazioni e il loro bagaglio tecnico.

Sono comportamenti orientati a fornire insegnamenti e a dare spiegazioni, ad esempio sulle stra-

tegie tattiche da adottare, su come affrontare un certo tipo di esercizio durante l'allenamento o su come agire, sia individualmente che a livello di squadra, nelle diverse situazioni che possono presentarsi in partita.

2) Comportamento Democratico: sono i comportamenti con cui l'allenatore permette o incoraggia la partecipazione degli atleti nelle decisioni che riguardano gli obiettivi del gruppo, le tecniche di allenamento o le tattiche e strategie di gara.

3) Comportamento Autocratico: sono i comportamenti con cui l'allenatore "rivendica" la propria autorità e caratterizzano la presa di decisioni indipendenti dall'influenza dei giocatori.

4) Supporto Sociale: sono i comportamenti dell'alle-

natore che esprimono preoccupazione per il benessere degli atleti, per il mantenimento di un'atmosfera di gruppo serena e di relazioni interpersonali positive con i membri del gruppo.

5) Feedback Positivi: sono i comportamenti con cui l'allenatore rinforza l'atleta riconoscendo e premiando le prestazioni positive.

Dato che il Modello Multidimensionale di Chelladurai è basato sul grado di coerenza tra i comportamenti reali dell'allenatore e quelli preferiti dagli atleti, la LSS prevede tre diverse versioni: una versione da somministrare all'allenatore perché descriva il proprio comportamento (auto-valutazione), una agli atleti perché descrivano come percepiscono il comportamento dell'allenatore ed un'altra, sempre agli atleti, perché esprimano come preferirebbero si comportasse l'allenatore.

5. Centro Studi Psicosport: la ricerca sulla leadership. Lo stato dell'arte

SPORT DI SQUADRA A CONFRONTO: IL CAMPIONE DELLA RICERCA

Nel 1999 il Centro Studi e Formazione in Psicologia dello Sport di Milano ha avviato un filone di studi sulla leadership degli allenatori di alto livello dei principali sport di squadra, partito con la messa a punto e taratura dello strumento per rendere possibile l'applicazione della LSS anche alla realtà sportiva italiana.

Tra il 2001 ed il 2004 la LSS è stata somministrata a giocatori ed allenatori di squadre di pallavolo (Serie B1 e B2), di pallacanestro (Serie A1, Legadue e Serie B1) e di calcio (Serie A e B), raccogliendo dati su 197 atleti e 19 allenatori di alto livello. Il sottocampione relativo alla pallavolo è l'unico composto da atleti di sesso maschile e femminile, ed ha permesso di condurre un interessante studio sulle differenze di genere.

Composizione del campione di giocatori per disciplina sportiva

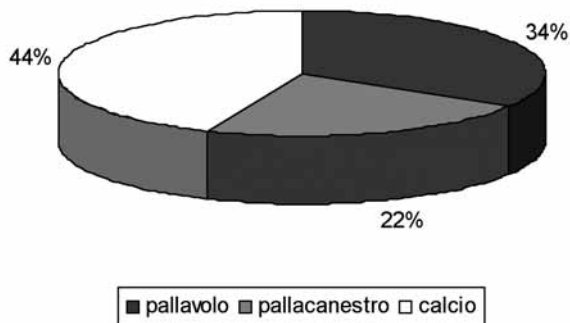


Fig. 2 - Distribuzione del campione di giocatori.

Composizione del campione di allenatori per disciplina sportiva

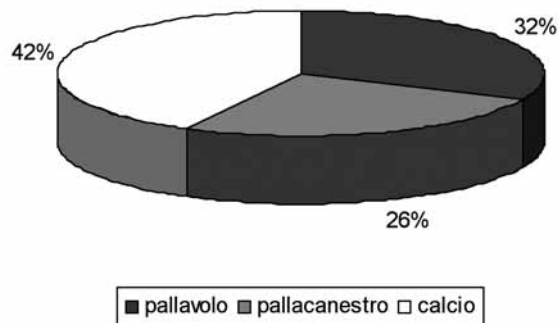


Fig. 3 - Distribuzione del campione di allenatori.

Tabella 3 - Sintesi dei principali dati relativi al campione della ricerca

sport	N° allenatori	N° giocatori	Età min. gioc.	Età max. gioc.	Età media gioc.
Pallavolo	6	67	14	35	23
Pallacanestro	5	44	17	39	26
Calcio	8	86	17	39	26



COMPORAMENTO PERCEPITO DAGLI ATLETI

Nello specifico, si può ritenere che i giocatori professionisti di differenti discipline sportive abbiano percezioni simili riguardo il comportamento dei loro allenatori per le cinque dimensioni della LSS.

In tutti e tre gli sport presi in esame, i valori relativi alla percezione di *Allenamento e Istruzione* sono i più alti: in particolare, i giocatori professionisti di pallacanestro sono quelli che ne percepiscono in quantità maggiore (valore medio: 3.9), seguiti dai calciatori (3.7) e dai pallavolisti (3.6).

L'analisi dei dati relativi alle singole discipline sportive ed il conseguente confronto incrociato hanno portato ad interessanti conclusioni sui diversi stili di leadership adottati dagli allenatori e sul modo in cui i loro giocatori li percepiscono.

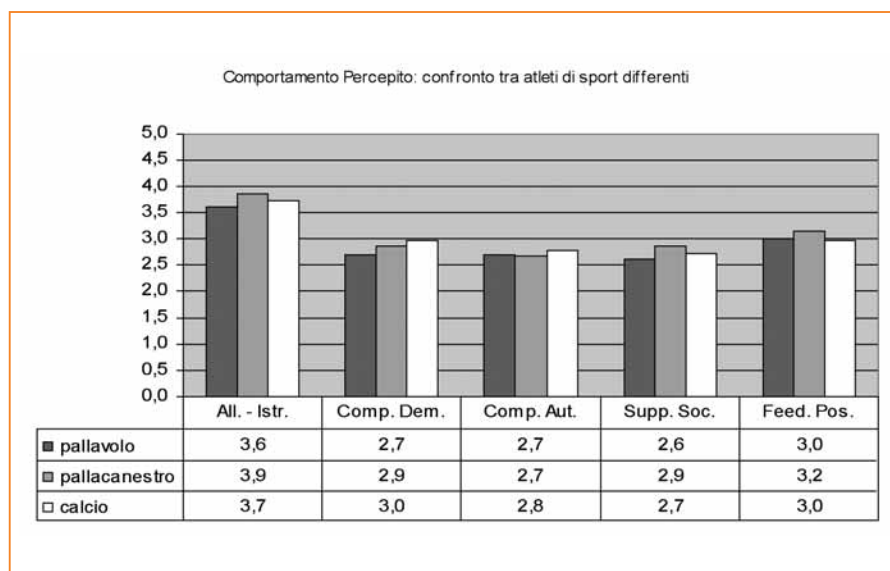


Figura 4 - Comportamento dell'allenatore percepito dagli atleti: confronto tra le percezioni dei giocatori di pallavolo, pallacanestro e calcio di alto livello.

I calciatori giudicano i loro allenatori più democratici di quanto non facciano gli altri sportivi, mentre la dimensione relativa al *Comportamento Autocratico* si distingue per un livello quasi identico di percezione da parte degli atleti (valori medi compresi tra 2.7 e 2.8).

I giocatori di pallacanestro percepiscono rispetto agli altri atleti livelli poco più alti di *Supporto Sociale* e di *Feedback Positivi* da parte dei loro allenatori.

COMPORAMENTO DESIDERATO DAGLI ATLETI

Anche nel caso del comportamento desiderato dagli atleti, la dimensione *Allenamento e Istruzione* è quella che fa registrare i valori più elevati e molto simili tra loro (valori medi compresi

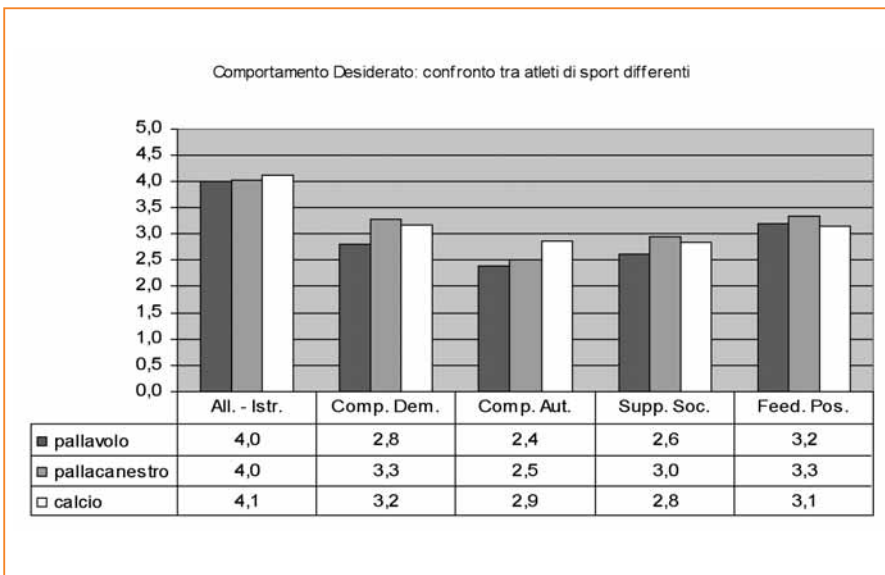


Figura 5 - Comportamento dell'allenatore desiderato dagli atleti: confronto tra i desideri dei giocatori di pallavolo, pallacanestro e calcio di alto livello.

tra 4.0 e 4.1). Ciò fa ipotizzare che il desiderio da parte degli atleti in generale di ricevere indicazioni tecnico-tattiche, insegnamenti e suggerimenti dai loro allenatori sia una costante che va al di là dello sport praticato, e che contraddistingue la personalità dello sportivo in generale.

I giocatori di pallacanestro (3.3) e calcio (3.2) si distinguono per valori più alti rispetto a quelli di pallavolo (2.8) riguardo al desiderio di *Comportamenti Democratici*.

Il dato più rilevante è quello relativo al *Comportamento Autocratico*, che presenta una netta differenza tra i desideri dei calciatori (2.9) e quelli degli altri sportivi (2.4/2.5): si potrebbe supporre dunque che chi gioca a calcio gradisca un allenatore più incline a prendere decisioni per conto proprio rispetto a chi pratica sport come la pallavolo o la pallacanestro.

Così come per le percezioni,

anche i desideri dei giocatori di pallacanestro relativamente al *Supporto Sociale* (3.0) e ai *Feedback Positivi* (3.3) sono quelli che raggiungono i livelli più alti rispetto agli altri atleti.

AUTOVALUTAZIONE DEGLI ALLENATORI

Il confronto tra le auto-valutazioni degli allenatori professionisti di pallavolo, pallacanestro e calcio ci permette di evidenziare le differenze negli stili di leadership adottati dai tecnici di discipline sportive differenti.

Riguardo alla dimensione *Allenamento e Istruzione* c'è un sostanziale accordo tra gli allenatori, che dichiarano di fornire insegnamenti in grande quantità: valori maggiori o uguali a 4.1 per tutte le categorie di allenatori.

Gli allenatori di squadre di calcio si giudicano i più democratici (2.8) con i loro giocatori, seguiti da quelli di pallacanestro (2.5) e pallavolo (2.3).

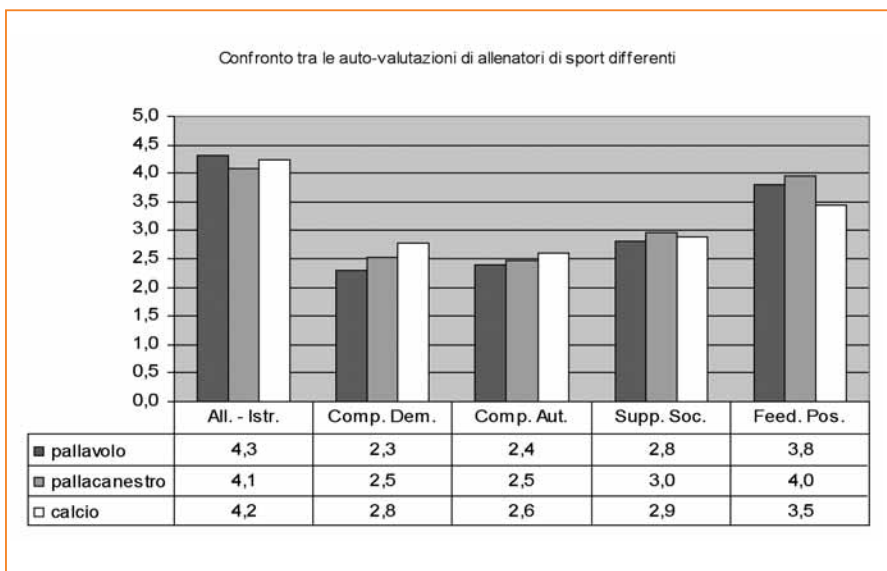


Figura 6 - Confronto tra le auto-valutazioni di allenatori professionisti di pallavolo, pallacanestro e calcio.

Relativamente al *Comportamento Autocratico* e al *Supporto Sociale*, invece, il livello medio di auto-valutazione dei tecnici è simile per le tre discipline sportive in esame e non particolarmente elevato.

Infine, gli allenatori di calcio (3.5) si differenziano notevolmente da quelli di pallacanestro (4.0) e di pallavolo (3.8) per quel che riguarda i *Feedback Positivi*, con differenze medie anche di mezzo punto: gli allenatori di calcio sono infatti quelli che dichiarano di fornirne meno ai loro giocatori.

ANALISI DELLA VARIANZA

I dati raccolti nei campioni di giocatori di calcio e di pallacanestro sono stati sottoposti ad un'analisi della varianza, tesa a verificare l'esistenza di differenze statisticamente significative tra i due gruppi di sportivi.

Tali differenze sono state ricercate per tutte le cinque dimensioni della LSS, relativa-

mente alla percezione del comportamento dell'allenatore e al comportamento desiderato.

L'analisi della varianza sul campione di giocatori professionisti di calcio e di pallacanestro permette di indicare come differenza statisticamente significativa quella relativa al desiderio di *Comportamento Autocratico* da parte degli atleti.

Il valore relativo al *Comportamento Autocratico* desiderato è l'unico ad indicare una differenza tra i due gruppi che non può essere imputata al caso ($\alpha < 0,01$ con probabilità d'errore inferiore a 1%).

Per concludere, anche alle auto-valutazioni fornite dal campione di allenatori di calcio, pallacanestro e pallavolo è stata applicata l'analisi della varianza con Test Post Hoc, che permette di confrontare ogni gruppo con ciascuno degli altri due.

L'analisi della varianza applicata al campione di allenatori evidenzia come non esistano differenze statisticamente significa-

tive tra allenatori di sport diversi per le cinque dimensioni della LSS analizzate.

CONFRONTO TRA GLI ATLETI SULLE VARIABILI ETÀ E GENERE

Lo studio della correlazione tra il fattore età e le cinque dimensioni della LSS tramite il coefficiente di Pearson ha portato alla luce una significativa differenza per quel che riguarda il *Comportamento Autocratico Desiderato* dai 197 atleti del campione. Assumendo $p < .01$, il coefficiente r di Pearson risulta pari a .278, confermando l'esistenza di una correlazione positiva tra età e comportamento autocratico desiderato. In definitiva all'aumentare dell'età degli atleti, aumenta la preferenza per uno stile di leadership poco incline alla condivisione di metodi, informazioni e scelte da parte dell'allenatore.

Tali dati confermano i risultati di precedenti studi classici riportati in letteratura. Chelladurai e Carron (1981, 1983) e Gould e Weinberg (1995) avevano già evidenziato l'esistenza di una correlazione positiva tra i fattori "esperienza/maturità" e "preferenza per lo stile di leadership autocratico", notando come atleti con maggiore esperienza gradissero ricevere più comportamenti autocratici e più supporto sociale. Al contrario, i colleghi più giovani facevano registrare una correlazione tra la loro minor esperienza e la preferenza per lo stile di leadership democratico.

La presenza di un campione (quello della pallavolo) composto da atleti di ambo i sessi, ha consentito uno studio più appro-

fondito con l'inserimento della variabile "genere". Il confronto di genere evidenzia l'esistenza di una differenza statisticamente significativa per quanto riguarda la dimensione Allenamento e Istruzione - desiderato. Le atlete di sesso femminile (punteggio medio 4.14) vorrebbero allenatori capaci di fornire nozioni tecniche e tattiche in quantità maggiore rispetto ai colleghi maschi (3.88).

Il valore ($p = .038$) ottenuto dal confronto tra i due sottocampioni dà rilevanza statistica al dato e fornisce spunti interessanti nell'ambito del confronto di genere sugli stili di leadership preferiti dagli atleti.

I risultati ottenuti sono infatti innovativi rispetto a quanto riportato in letteratura, dove gli studi di Chelladurai e Saleh (1978) e Gould e Weinberg (1995) associavano ad atleti di sesso maschile alti valori per la dimensione Allenamento e Istruzione - desiderato.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL LAVORO SUL CAMPO DELL'ALLENATORE

Dagli studi condotti e sopra descritti è emerso come le caratteristiche di leadership degli allenatori di alto livello restino sostanzialmente invariate, nonostante allenino atleti differenti e si occupino di sport diversi.

Il profilo che emerge rivela la figura di un allenatore che si assicura che i suoi insegnamenti, sia di tattica che di tecnica, giungano agli atleti in maniera chiara e diretta e vengano messi in pratica correttamente. L'allenatore leader dà molta

importanza ai feedback positivi, curando il rapporto con i singoli atleti ma senza dimenticare tuttavia l'importanza di poter contare su un gruppo coeso. Per raggiungere tale scopo, gli allenatori di alto livello scelgono vie differenti che rispecchiano personalità diverse e stili di leadership spesso opposti, basati sui comportamenti democratici piuttosto che su quelli autocratici.

SVILUPPI FUTURI E RICERCHE IN CORSO: GLI SPORT INDIVIDUALI

Senza rinunciare all'approfondimento per quanto concerne gli sport di squadra (sono in corso studi su calcio femminile e pallavolo di alto livello), la ricerca del Centro Studi sulla leadership si sta muovendo in una nuova direzione, andando ad esplorare l'ambito degli sport individuali.

Tenendo conto del fatto che anche gli atleti che praticano sport individuali spesso si alle-

nano in gruppo e difficilmente si relazionano con il loro allenatore solo in un rapporto di tipo "1 a 1", è stato possibile applicare la LSS a squadre di nuoto, di ginnastica o di tennis e ai relativi allenatori.

L'indagine sulla leadership dei tecnici di discipline individuali rappresenta dunque una nuova frontiera per l'applicazione della LSS. Nell'atletica leggera, la Leadership Scale for Sports non è stata ancora applicata. Obiettivo del Centro Studi in Psicologia dello Sport è proprio quella di avviare studi sull'atletica, che tengano conto, in linea con i risultati emersi, di variabili quali la specialità, il genere, l'età degli atleti.

Più in generale, resta auspicabile la promozione di una cultura di sport con interventi mirati a livelli diversi. È necessario investire sulla formazione di tecnici e operatori specializzati, affinché possano operare sul campo con le adeguate competenze psicologiche. Ruolo fondamentale per enti ed organizzazioni sportive riveste l'aggiornamento continuo in merito agli studi periodicamente condotti nel panorama sportivo e la richiesta di consulenza di chi opera nel campo della ricerca, cercandone applicazioni e ricadute concrete sul campo.

La sensibilizzazione di figure che operano a contatto con gli atleti (tecnici, dirigenti) deve avvenire anche tramite la diffusione dei risultati delle ricerche e delle tematiche psicologiche. Traguardi ottenibili con l'appoggio dei media (giornali o riviste di settore) e l'organizzazione di incontri mirati.



Principali riferimenti bibliografici

- Azzariti, F. (2003). *Lezioni di leadership*. Milano: Baldini Castoldi Dalai editore.
- Bergami, M. & Messina, E. (2001). *Dialogo sul team*. Milano: Baldini&Castoldi.
- Brown, R. (2000). *Psicologia sociale dei gruppi*. Bologna: Il Mulino.
- Cei, A. (1998). *Psicologia dello sport*. Bologna: Il Mulino.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*, dissertazione non pubblicata, University of Waterloo, Waterloo.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, 3, 85-92.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gould e Weinberg (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.
- Martens, R. & Bump, L. (1991). *Psicologia dello sport. Manuale per gli allenatori*. Roma: Borla.
- Mazzali, S. (1995). *Lo spogliatoio. Le dinamiche di gruppo nei giochi di squadra*. Reggio Emilia: Koala libri.
- McGregor, D. (1975). *Leadership e motivazione nelle imprese*. Milano: Franco Angeli.
- Muzio, M. (2004), a cura di, Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici all'applicazione sul campo. Milano: Franco Angeli.
- Muzio, M., Gamba, S. & Nitro, G. (2000). *La formazione psicologica degli allenatori professionisti*. Milano: Franco Angeli.
- Peterson, D., Bauer, B. & Tiburzio, M. (1987). *Viaggio nel mondo dell'allenatore*. Milano: EDB Libri.
- Trentini, G. (1997). *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*. Milano: Franco Angeli.
- Zelli, A. (2002). I gruppi, le dinamiche di gruppo e lo sport. In D. Spinelli (a cura di), *Psicologia dello sport e del movimento umano* (pp. 111-125). Bologna: Zanichelli.

Gli autori:

* **Prof. Marisa Muzio** Psicologa. Docente Universitaria. Presidente di Psicosport s.r.l. Formatore in ambito sportivo ed aziendale, counselor di atleti di alto livello. Autore del libro "Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici all'applicazione sul campo" ed. Franco Angeli 2004. In passato nazionale di nuoto.

° **Dott. Giuseppe Nitro** Psicologo. Dottorato di Ricerca in Metodologia della Ricerca in Psicologia. Formatore in ambito sportivo ed aziendale. Cultore della materia, insegnamento Psicologia, presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Milano. Coautore del libro "Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici all'applicazione sul campo", a cura di M. Muzio, ed. Franco Angeli 2004.

** **Dott. Roberta Lecchi** Psicologa. Cultore della materia, insegnamento Psicologia, presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Milano. Formatore in ambito aziendale. Coautore del libro "Sport: flow e prestazione eccellente. Dai modelli teorici all'applicazione sul campo", a cura di M. Muzio, ed. Franco Angeli 2004.

°° **Dott. Vanni Spinella**. Laurea in psicologia. Master in Psicologia dello Sport.