



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze Umane e Sociali
Département des Sciences Humaines et Sociales

IL CALCIO DILETTANTISTICO

VALDOSTANO:

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE E DEL SENTIRSI SQUADRA

Noemi Bétemps

Master in Psicologia dello Sport – Università della Valle d'Aosta -
Université de la Vallée d'Aoste

Curriculum Agonismo

Anno accademico 2024/2025

Sommario

Introduzione	3
Quadro teorico di riferimento	5
Descrizione dell'intervento	7
Discussione critica.....	14
Conclusioni	15
Bibliografia	18

Introduzione

La psicologia dello sport rappresenta oggi un ambito disciplinare di fondamentale importanza per la comprensione dei processi che influenzano la prestazione, il benessere e il funzionamento individuale e collettivo degli atleti all'interno dei contesti sportivi. In particolare, negli sport di squadra, la dimensione psicologica assume un ruolo cruciale non solo per l'ottimizzazione della performance individuale, ma anche per la costruzione e il mantenimento di dinamiche di gruppo efficaci al fine di gestire momenti di difficoltà e di pressione competitiva. In questo senso, la psicologia dello sport offre strumenti teorici e operativi utili a comprendere fattori quali la comunicazione, la leadership, la coesione di squadra e il clima motivazionale e in che modo questi incidano sull'esperienza sportiva.

Il presente project work si colloca all'interno di questo quadro teorico e trae origine dall'esperienza di tirocinio svolta nell'ambito del Master in Psicologia dello Sport presso una squadra di calcio dilettantistica valdostana, l'ASD Grand Combin. Il contesto del calcio dilettantistico rappresenta un ambiente particolarmente interessante per l'osservazione delle dinamiche psicologiche, in quanto caratterizzato da un equilibrio delicato tra dimensione agonistica, motivazioni intrinseche, relazioni sociali e risorse spesso limitate rispetto ai contesti professionistici. In tali realtà, la componente psicologica e relazionale può costituire un fattore determinante per la continuità della pratica sportiva e per il senso di appartenenza al gruppo.

L'obiettivo principale del tirocinio è stato quello di osservare e analizzare le dinamiche di gruppo all'interno della prima squadra della società, con particolare attenzione al ruolo dello staff tecnico e all'impatto della comunicazione sui giocatori, sia durante le sedute di allenamento sia nel corso delle partite. L'osservazione diretta sul campo ha permesso di cogliere come la comunicazione verbale e non verbale dell'allenatore e dello staff tecnico, lo stile di leadership e le modalità di interazione tra i membri della squadra possano influenzare il clima emotivo, la motivazione e il livello di coinvolgimento degli atleti. Tali aspetti risultano centrali soprattutto in riferimento alla costruzione della coesione di squadra e alla gestione delle prestazioni in situazioni di pressione.

La motivazione alla base di questo lavoro è duplice, personale e professionale. Dal punto di vista personale, l'interesse per la Psicologia dello sport e, in particolare, per il contesto calcistico nasce dalla consapevolezza del forte impatto che le dinamiche relazionali e comunicative esercitano sul rendimento e sul benessere degli atleti. L'esperienza di tirocinio ha rafforzato l'idea che, anche nei contesti dilettantistici, gli aspetti mentali ed emotivi rivestano un ruolo determinante e meritino uno spazio di osservazione e riflessione strutturata. Dal punto di vista professionale, questo project work rappresenta un'opportunità di consolidamento delle competenze acquisite durante il Master,

favorendo lo sviluppo di uno sguardo critico e sistemico sul funzionamento dei gruppi sportivi e sul ruolo dello psicologo dello sport all'interno delle società.

Gli obiettivi del presente lavoro sono quindi molteplici. In primo luogo, si intende contestualizzare l'esperienza di tirocinio all'interno dei principali modelli teorici della Psicologia dello sport, con particolare riferimento alle dinamiche di gruppo e alla comunicazione. In secondo luogo, il project work mira a descrivere e analizzare le osservazioni effettuate nel contesto dell'ASD Grand Combin, evidenziando i punti di forza e le criticità emerse nel funzionamento della squadra e dello staff tecnico. Infine, l'obiettivo è quello di stimolare una riflessione sull'importanza dell'intervento psicologico anche nei contesti dilettantistici, sottolineando il valore di un approccio orientato non solo alla prestazione, ma anche al benessere psicologico e relazionale degli atleti.

Il calcio dilettantistico

Il calcio dilettantistico in Italia rappresenta una realtà sportiva con numeri significativi di tesserati e squadre e anche in contesti più piccoli, come la Valle d'Aosta, questa pratica sportiva svolge un ruolo rilevante sia in termini di partecipazione giovanile sia di impatto sociale locale. Il calcio dilettantistico è infatti caratterizzato da un forte legame con il territorio, la sua struttura organizzativa è basata sul volontariato e la partecipazione è basata principalmente su aspetti socioculturali piuttosto che competitivi. In Italia, questo settore è regolato dalla Lega Nazionale Dilettanti (LND) della Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), che supervisiona campionati come *Serie D*, *Eccellenza*, *Promozione*, *Prima*, *Seconda e Terza Categoria*, quest'ultima rappresenta il gradino più basso del sistema competitivo ufficiale amatoriale. Le squadre dilettantistiche valdostane competono in campionati regionali o accorpati ai comitati limitrofi (ad esempio il Comitato Piemonte-Valle d'Aosta per alcune categorie), seguendo i format ufficiali di FIGC/LND.

L'ASD Grand Combin, la società ospitante il mio tirocinio, ha sede nel comune di Roisan (Aosta) e ha come bacino di utenza principale tutti i bambini e i ragazzi dei comuni limitrofi. La Prima squadra, che ho potuto affiancare negli ultimi mesi, compete ad oggi nel campionato Piemonte-Valle d'Aosta di Seconda Categoria.

Quadro teorico di riferimento

Uno dei concetti centrali del presente project work è quello di dinamica di gruppo, intesa come l'insieme dei processi psicologici e relazionali che emergono dall'interazione tra i membri di un gruppo nel tempo. Secondo la teoria dei campi di Kurt Lewin (1), il gruppo non rappresenta una semplice somma di individui, ma un sistema dinamico caratterizzato da ruoli, norme, obiettivi condivisi e relazioni di interdipendenza. All'interno di questo sistema possono emergere fenomeni quali la coesione, la leadership, la comunicazione efficace o disfunzionale e i conflitti.

I conflitti costituiscono infatti un elemento inevitabile nella vita di un gruppo e possono assumere diverse forme, tra cui conflitti di compito, conflitti relazionali e conflitti di ruolo. Nei contesti sportivi, i conflitti possono derivare da differenze di obiettivi, aspettative, percezione dei ruoli o modalità comunicative. La letteratura evidenzia come i conflitti non siano necessariamente negativi: se adeguatamente gestiti, possono favorire il confronto costruttivo e la crescita del gruppo; al contrario, una gestione inefficace può compromettere il clima di squadra e la performance.

Il concetto di interdipendenza rappresenta uno dei pilastri teorici per la comprensione del funzionamento dei gruppi sportivi ed è strettamente connesso alla teoria dei campi di Kurt Lewin. Secondo questa prospettiva, gli individui all'interno di un gruppo non agiscono in modo isolato, ma sono legati da una rete di relazioni reciproche, tali per cui il comportamento, le emozioni e le prestazioni di ciascun membro influenzano e sono influenzati da quelli degli altri. L'interdipendenza implica dunque che ogni cambiamento a livello individuale produca effetti sull'intero sistema di gruppo, modificando l'equilibrio del campo di forze in cui il gruppo è inserito.

Nel contesto degli sport di squadra, e in particolare nel calcio, l'interdipendenza assume una valenza sia funzionale sia psicologica. Dal punto di vista funzionale, la prestazione individuale è inevitabilmente legata a quella dei compagni di squadra: il successo dell'azione di gioco dipende dalla coordinazione, dalla sincronizzazione e dalla capacità di cooperare in modo efficace. Dal punto di vista psicologico, l'interdipendenza si manifesta nella condivisione di obiettivi, responsabilità ed emozioni, contribuendo alla costruzione di un senso di appartenenza e di identità collettiva ovvero al senso di efficacia collettiva, cioè quella che Carron definisce come "coesione orientata al compito" (2). I giocatori, infatti, tendono a percepire il risultato sportivo come esito di uno sforzo comune piuttosto che come il prodotto delle sole capacità individuali (3).

La percezione dell'interdipendenza è strettamente connessa al concetto di coesione di squadra, intesa come la tendenza del gruppo a rimanere unito nel perseguimento degli obiettivi comuni. Gli studi in ambito di psicologia dello sport evidenziano come livelli elevati di interdipendenza percepita

favoriscano comportamenti cooperativi, supporto reciproco e maggiore impegno collettivo, incidendo positivamente sulla prestazione e sul benessere degli atleti. Al contrario, una bassa percezione di interdipendenza può favorire atteggiamenti individualistici, competizione interna disfunzionale e aumento dei conflitti relazionali.

Nel calcio dilettantistico, l'interdipendenza assume una dimensione relazionale particolarmente significativa, in quanto spesso si intreccia con legami extra-sportivi di amicizia e appartenenza territoriale che soddisfano il bisogno individuale, tipico dei membri di un gruppo, che può essere sintetizzato dal concetto *"need to belong"*.

In quest'ottica, lo psicologo dello sport può svolgere un ruolo fondamentale nel facilitare la consapevolezza dei processi di interdipendenza, supportando il gruppo e lo staff tecnico nello sviluppo di dinamiche funzionali alla prestazione e al benessere psicologico promuovendo un clima di squadra orientato alla collaborazione.

Inoltre, alla luce di quanto emerso in relazione ai conflitti e al concetto di interdipendenza, appare evidente come tali processi non possano essere compresi né gestiti prescindendo dal ruolo della comunicazione all'interno dei gruppi sportivi. Un allenatore che enfatizza obiettivi condivisi valorizza il contributo di ciascun atleta e promuove la responsabilità collettiva riesce a rafforzare la percezione di interdipendenza positiva. Al contrario, una gestione centrata esclusivamente sulla performance individuale o su dinamiche competitive interne può indebolire il senso di interconnessione tra i membri del gruppo. Vale qui la pena di citare il famoso allenatore brasiliano Luis Felipe Scolari, che con la frase *"Si vince tutti insieme, si perde tutti insieme, si sbaglia tutti insieme. [...] Dobbiamo considerare l'errore di uno come l'errore della squadra, da cui migliorare e non come la mancanza solo di un singolo, la presenza di una colpa [...]"* ben sintetizzava questi concetti.

La comunicazione rappresenta quindi il principale veicolo attraverso cui l'interdipendenza viene costruita e mantenuta o, al contrario, indebolita, e costituisce uno strumento fondamentale nella prevenzione e nella gestione dei conflitti. Analizzare la comunicazione all'interno del gruppo sportivo consente pertanto di comprendere come le dinamiche relazionali si strutturino nel tempo e quale impatto esse abbiano sul funzionamento collettivo e sulla prestazione.

L'interdipendenza del gruppo è inoltre fortemente influenzata dallo stile di leadership, intesa non esclusivamente come funzione formale esercitata dall'allenatore o dal capitano della squadra, ma come un processo dinamico e condiviso, fondato su un sistema di influenze reciproche tra i membri

del gruppo. In questa prospettiva, la leadership si configura come un fenomeno relazionale e situazionale, capace di orientare i comportamenti individuali e collettivi, incidendo in modo significativo sul clima emotivo e comunicativo della squadra.

Nel calcio dilettantistico, l'allenatore rappresenta spesso il principale punto di riferimento non solo dal punto di vista tecnico-tattico, ma anche sul piano educativo e relazionale. Secondo il modello multidimensionale della leadership (4), l'efficacia del leader dipende dalla capacità di adattare il proprio comportamento alle richieste della situazione e alle preferenze degli altri membri del gruppo. In questo senso, uno stile di leadership orientato al supporto sociale, alla comunicazione aperta e alla partecipazione attiva dei giocatori risulta particolarmente funzionale, in quanto favorisce la percezione di equità, il senso di appartenenza e la motivazione intrinseca, elementi determinanti per la continuità dell'impegno sportivo nei contesti dilettantistici.

In questo quadro, una leadership efficace nel calcio dilettantistico non si limita quindi alla ricerca del risultato, ma promuove un clima di fiducia, cooperazione e responsabilizzazione, elementi che favoriscono la sostenibilità del gruppo nel lungo periodo. Tali aspetti risultano fondamentali per garantire un funzionamento ottimale della squadra e per valorizzare l'esperienza sportiva come contesto di crescita individuale e collettiva.

Descrizione dell'intervento

Il progetto, sviluppato nel corso del tirocinio, si è configurato come un intervento di supporto psicologico rivolto principalmente allo staff tecnico dell'ASD Grand Combin, con particolare attenzione alla figura dell'allenatore, riconosciuto come un attore centrale nella costruzione del clima motivazionale, emotivo e relazionale della squadra. Lo staff tecnico ha rappresentato quindi il target diretto del progetto, mentre i giocatori ne sono stati destinatari indiretti. La finalità generale dell'intervento è stata quella di promuovere uno stile di leadership e comunicazione più funzionale al sostegno della motivazione intrinseca, della percezione di competenza e del senso di appartenenza degli atleti, elementi centrali della Self-Determination Theory (5), nonché fattori chiave per la coesione e l'efficacia dei gruppi sportivi (6).

Il progetto si è articolato in una prima fase di osservazione e analisi del contesto, durante la quale sono state monitorate le sedute di allenamento e le partite di campionato, con particolare attenzione alle modalità di comunicazione verbale e non verbale dell'allenatore, alla gestione dei feedback correttivi e alle reazioni emotive degli atleti in situazioni di pressione. L'osservazione, condotta

attraverso l'utilizzo di appunti, ha permesso di individuare pattern comunicativi ricorrenti, tra cui una marcata focalizzazione sull' "errore" come principale strumento di regolazione della prestazione.

A partire da tali evidenze, l'intervento si è sviluppato in una seconda fase di restituzione e confronto con l'allenatore, finalizzata a favorire una maggiore consapevolezza dell'impatto del proprio stile comunicativo sul funzionamento del gruppo. La letteratura evidenzia infatti come un feedback prevalentemente centrato sull'errore possa compromettere la percezione di autoefficacia e la motivazione intrinseca degli atleti, soprattutto nei contesti dilettantistici (7). In questa fase sono stati quindi introdotti principi teorici legati alla comunicazione efficace e al coaching orientato al processo, sottolineando l'importanza di un linguaggio descrittivo e non giudicante. In particolare, è stata proposta la tecnica del feedback sandwich, i cosiddetti "discorsi a panino", che prevede l'alternanza strutturata di rinforzi positivi, indicazioni di miglioramento e ulteriori elementi di valorizzazione finale. Tale modalità comunicativa è stata presentata come strumento operativo utile a ridurre l'enfasi sull'errore, mantenendo al contempo chiarezza tecnica e orientamento al miglioramento della prestazione.

Dal punto di vista applicativo, l'allenatore è stato supportato nella sperimentazione concreta di tali modalità comunicative sia durante le sedute di allenamento sia nel corso delle partite, con particolare attenzione ai momenti caratterizzati da maggiore pressione emotiva. In questo percorso, è emersa progressivamente la consapevolezza che l'efficacia della comunicazione non dipende esclusivamente dal contenuto del messaggio trasmesso, ma anche e soprattutto dalle modalità attraverso cui esso viene veicolato. L'allenatore ha quindi compreso come indicazioni apparentemente funzionali, quali l'invito a "stare calmi", possano risultare incoerenti e controproducenti se espresse con un tono di voce elevato o una gestualità rigida e tesa, poiché i canali comunicativi para verbale e non verbale finiscono per contraddire il messaggio verbale.

In tale prospettiva, è stata introdotta e approfondita la distinzione tra i tre principali canali della comunicazione: il canale verbale, relativo al contenuto esplicito del messaggio e alle parole utilizzate; il canale para verbale, che comprende elementi quali tono, volume, ritmo della voce e pause; e il canale non verbale, che include postura, espressioni facciali, gestualità e distanza interpersonale.

L'attenzione alla coerenza tra i tre canali comunicativi ha rappresentato un elemento centrale dell'intervento, soprattutto durante le fasi critiche della gara, nelle quali l'allenatore svolge una funzione di regolazione emotiva del gruppo. Secondo il modello di leadership multidimensionale (4) infatti, comportamenti comunicativi coerenti e supportivi contribuiscono a incrementare la

soddisfazione degli atleti e la percezione di efficacia del leader, favorendo al contempo un clima motivazionale orientato al compito.

Coerentemente con tali presupposti teorici, i feedback sono quindi stati riformulati privilegiando riferimenti a comportamenti osservabili e controllabili, accompagnati da indicazioni operative chiare e da rinforzi orientati alla collaborazione con lo scopo di promuovere un ambiente più funzionale alla prestazione. Parallelamente, è stata posta particolare attenzione anche ai discorsi prepartita, suggerendo l'utilizzo di messaggi brevi e mirati, con un numero limitato di parole e stimoli, così da evitare sovraccarichi cognitivi in momenti caratterizzati da elevata attivazione emotiva. In tale prospettiva, è stato condiviso come, nel discorso prepartita, l'allenatore si rivolga formalmente alla squadra, ma interagisca in realtà con una pluralità di individui, ciascuno caratterizzato da un diverso livello di arousal ottimale. Secondo i modelli teorici sull'attivazione, e in particolare il concetto di Individual Zones of Optimal Functioning (IZOF) (8), gli atleti possono infatti esprimere la propria miglior prestazione a livelli di attivazione differenti; di conseguenza, uno stesso messaggio comunicativo può risultare facilitante per alcuni e neutro o addirittura disfunzionale per altri. Questo rende il momento del discorso prepartita particolarmente delicato per il mister, chiamato a bilanciare efficacia comunicativa e regolazione emotiva del gruppo. In tale ottica, l'allenatore è stato guidato a focalizzarsi su pochi concetti chiave, come la gestione degli imprevisti e delle situazioni non controllabili (ad esempio "Sappiamo che potrebbe succedere questo... abbiamo però lavorato per..."), al fine di stimolare prontezza adattiva e flessibilità comportamentale. È stato inoltre sottolineato come il giorno della partita la comunicazione sia prevalentemente rivolta al gruppo, mentre durante le sedute di allenamento risulti maggiormente funzionale una comunicazione orientata al singolo giocatore, che consenta di personalizzare i feedback e di modulare gli interventi in base alle specifiche caratteristiche individuali. È stato infine condiviso che il momento immediatamente successivo alla partita non rappresenta il contesto più adeguato a un'analisi approfondita degli errori o degli aspetti positivi della prestazione, poiché gli atleti risultano ancora emotivamente coinvolti; tali riflessioni sono quindi rimandate a sedute di allenamento successive, dove è possibile esaminarle con maggiore lucidità e distacco.

In continuità con il lavoro di riformulazione dei feedback, è stato introdotto anche l'utilizzo consapevole dei *pep talk* come strumento comunicativo mirato nelle fasi di maggiore pressione delle partite. I *pep talk* possono essere definiti come brevi interventi verbali strutturati, messi in atto dall'allenatore in momenti specifici (pre-gara, intervallo, time-out situazionali), finalizzati a orientare l'attenzione degli atleti e a rafforzare la motivazione in campo. In tale prospettiva, il *pep talk* non

viene concepito come un discorso generico o esclusivamente emotivo, ma come un messaggio intenzionale e coerente con i principi comunicativi precedentemente descritti.

A livello applicativo, l'allenatore è stato guidato a evitare messaggi vaghi o eccessivamente focalizzati sul risultato (ad esempio “dobbiamo vincere a tutti i costi”), privilegiando invece indicazioni concrete, quali il richiamo a specifici comportamenti di gioco (ad esempio “Siamo in partita e lo dimostra quello che stiamo facendo. Restiamo calmi, respiriamo e ripartiamo da ciò che funziona: aggressività sulla palla e comunicazione tra di noi. Il resto viene da sé.”). Nei momenti di confronto e riflessione con il mister, sono stati presi come riferimento esempi di *pep talk* di allenatori di calcio di alto livello, analizzandone struttura, contenuti e modalità comunicative. In particolare, sono stati discussi interventi riconducibili allo stile di José Mourinho, caratterizzati da messaggi fortemente identitari e orientati alla responsabilità collettiva e quelli di Pep Guardiola, maggiormente focalizzati sui principi di gioco e su indicazioni tecniche precise. Tali esempi sono stati utilizzati non come modelli da imitare rigidamente, ma come strumenti di confronto per favorire la costruzione di uno stile comunicativo personale, coerente con le caratteristiche del mister, del gruppo squadra e del contesto competitivo, al fine di rendere i messaggi più credibili ed efficaci nei momenti di maggiore pressione emotiva.

Nel percorso di intervento, l'attenzione è stata posta anche sulla coerenza tra *pep talk* e feedback forniti durante la gara, affinché entrambi risultassero allineati nel promuovere un clima motivazionale orientato alla collaborazione e al miglioramento continuo. In tal senso, i *pep talk* sono stati utilizzati come momenti di sintesi e rinforzo dei messaggi già trasmessi, contribuendo a rendere la comunicazione dell'allenatore più funzionale ed efficace nel sostenere la prestazione del gruppo.

Infine, l'intervento ha previsto un monitoraggio qualitativo degli effetti percepiti, attraverso continui momenti di confronto con l'allenatore e osservazioni sul campo, al fine di valutare le ricadute delle nuove modalità comunicative apprese sul clima emotivo della squadra. I risultati hanno evidenziato una maggiore coerenza comunicativa da parte del mister e una progressiva modifica del clima relazionale, caratterizzata da una riduzione delle tensioni e da un aumento della disponibilità all'ascolto, aspetti particolarmente rilevanti per la sostenibilità del gruppo nel contesto del calcio dilettantistico.

La costruzione del senso di squadra

Una volta consolidato il lavoro sulle competenze comunicative dell'allenatore, l'attenzione si è spostata operativamente sul rafforzamento del senso di squadra e dell'identità collettiva, altri elementi fondamentali nel calcio dilettantistico. In questo contesto, è emersa l'importanza di considerare la

composizione eterogenea del gruppo squadra, caratterizzato dalla presenza di giocatori di età differenti, fattore che può rendere più complessa la costruzione di relazioni interpersonali efficaci e di un'identità condivisa. Le differenze di età, infatti, possono influenzare le modalità con cui gli atleti interpretano i feedback dell'allenatore e reagiscono alle situazioni di gioco, determinando risposte emotive e comportamentali non sempre omogenee. Anche in questo caso, il lavoro non ha previsto interventi diretti sui giocatori, ma si è configurato come un'attività di consulenza allo staff, finalizzata a suggerire modelli teorici e strumenti applicativi per promuovere la coesione di gruppo all'interno della quotidianità sportiva.

Il riferimento teorico principale è stato il modello della coesione di gruppo di Carron (9), che distingue tra coesione orientata al compito e coesione orientata al sociale, entrambe rilevanti per il funzionamento delle squadre di calcio. L'allenatore è stato guidato a tradurre tali dimensioni in pratiche concrete, valorizzando il contributo di ciascun giocatore e chiarendo ruoli e obiettivi comuni. Per la coesione sociale, sono stati suggeriti rituali prepartita volti a rafforzare il senso di appartenenza, quali cene di squadra e momenti di condivisione dei pensieri anche in modo informale, capaci di favorire la relazione tra i membri del gruppo anche al di fuori di un contesto puramente tecnico-tattico.

Parallelamente, sono stati integrati concetti della teoria dell'efficacia collettiva (7), sottolineando come la percezione condivisa di "essere una squadra capace" influenzi la motivazione e la gestione delle difficoltà competitive. All'allenatore è stato quindi suggerito di utilizzare strategie organizzative e comunicative finalizzate a rinforzare i successi collettivi e a interpretare gli insuccessi come responsabilità condivise, trasformandoli in occasioni di apprendimento del gruppo. In questo processo, un ruolo rilevante è svolto anche dai meccanismi di apprendimento vicario e dalla presenza di modelli di comportamento all'interno della squadra. La percezione di efficacia collettiva non si costruisce esclusivamente attraverso l'esperienza diretta di successo, ma anche tramite l'osservazione dei comportamenti e delle reazioni emotive messi in atto dalle figure di riferimento del gruppo. Nel calcio dilettantistico, giocatori più esperti, capitano o leader informali contribuiscono in modo significativo a modellare le risposte del gruppo di fronte all'errore, alla pressione e alle difficoltà competitive. Le modalità con cui tali figure affrontano gli insuccessi, assumono responsabilità e mantengono un atteggiamento orientato al compito tendono a essere imitate dagli altri membri della squadra, rafforzando norme condivise e consolidando la fiducia nelle capacità del gruppo. In questo senso, anche l'allenatore, attraverso il proprio comportamento in panchina e in allenamento, agisce come potente modello osservativo, influenzando implicitamente il clima emotivo e la percezione di efficacia collettiva. Una leadership coerente, regolata sul piano emotivo e orientata all'apprendimento

favorisce processi di apprendimento vicario funzionali, contribuendo a rafforzare l'identità della squadra come sistema capace di affrontare le difficoltà in modo condiviso.

La costruzione di una vera squadra richiede infatti che i membri sviluppino una rappresentazione condivisa del “noi”, riconoscendo il contributo reciproco e interpretando successi e insuccessi come esiti del funzionamento collettivo piuttosto che come responsabilità individuali. In questo senso, il lavoro sull'efficacia collettiva, sull'apprendimento vicario e sulla gestione condivisa delle difficoltà contribuisce a trasformare un semplice gruppo di giocatori in una squadra coesa, capace di affrontare le sfide competitive in modo coordinato.

Gestione delle scelte tecniche del mister

Un altro aspetto particolarmente delicato nella gestione della squadra riguarda i giocatori che, per scelte tecnico-tattiche, non vengono selezionati per la partita del fine settimana. In contesti dilettantistici, tali situazioni possono generare frustrazione, senso di esclusione e riduzione della motivazione, con possibili effetti sul clima emotivo complessivo del gruppo. L'intervento ha previsto indicazioni concrete per l'allenatore su come comunicare in queste circostanze, al fine di mantenere il senso di appartenenza e l'identità collettiva. In linea con quanto appreso riguardo alla comunicazione efficace, è stato suggerito al mister di fornire spiegazioni trasparenti e orientate al processo, chiarendo le motivazioni della decisione, ad esempio: “Oggi per questa partita servono giocatori con più esperienza in questa posizione, ma il tuo impegno in allenamento ci permette di avere alternative solide nelle prossime partite”. Al contempo, è stato sottolineato di valorizzare il contributo individuale, anche se il giocatore non viene schierato, con frasi del tipo: “Il tuo supporto durante l'allenamento aiuta la squadra a migliorare e ci permette di essere più preparati domenica”. È stato inoltre raccomandato di coinvolgere attivamente i giocatori non selezionati nelle dinamiche di squadra durante la partita, assegnando loro piccoli ruoli di osservazione tattica, feedback motivazionale ai compagni o supporto pratico, in modo da far percepire il loro contributo come parte integrante del progetto collettivo. Infine, si è evidenziata l'importanza di brevi momenti di confronto individuale post-partita, finalizzati a fornire riscontri costruttivi e a rafforzare la fiducia del giocatore nelle proprie capacità e nel gruppo.

Queste strategie consentono di ridurre il rischio di demotivazione, mostrando come ogni membro del gruppo abbia un ruolo significativo nel funzionamento della squadra. In questo modo, la comunicazione dell'allenatore non si limita a spiegare le scelte tecnico-tattiche, ma diventa uno strumento centrale per sostenere l'identità collettiva e assicurare che tutti i giocatori si percepiscano parte del progetto comune, anche nei momenti in cui non sono protagonisti in campo.

Gestione degli infortuni e mantenimento del coinvolgimento dei giocatori

Nel corso della stagione si sono verificati diversi infortuni significativi, tra cui quello del capitano all'inizio del campionato, che ha reso necessario nominare un nuovo leader all'interno del gruppo, e di altri giocatori che hanno generato potenziali rischi per la coesione del gruppo. In tali circostanze, l'intervento ha sottolineato l'importanza di mantenere i giocatori infortunati attivamente coinvolti nella vita della squadra, sia dal punto di vista emotivo sia operativo. È stato consigliato all'allenatore di comunicare costantemente con gli atleti infortunati, aggiornandoli sui progressi della squadra, riconoscendo il valore del loro contributo anche a distanza e incoraggiandoli a partecipare, per quanto possibile, alle attività di supporto durante le partite, in modo da preservare il senso di appartenenza e l'identità collettiva.

Particolare attenzione è stata inoltre rivolta alla prontezza psicologica al rientro in campo. Secondo il modello di Wiese-Bjornstal, Smith, Shaffer & Morrey (10), il momento di ritorno all'attività sportiva dopo un infortunio comporta infatti sfide emotive e cognitive significative. Per supportare questa fase, l'allenatore è stato guidato a stabilire obiettivi chiari e specifici, calibrati sullo stato fisico ed emotivo del giocatore, enfatizzando piccoli progressi gradualmente più che risultati immediati (goal setting efficace). In questo modo, si favorisce la fiducia nelle proprie capacità, si riduce l'ansia da prestazione e il timore di ricadute, e si facilita la reintegrazione nel gruppo. Il goal setting efficace, combinato con il coinvolgimento continuo nelle dinamiche di squadra, consente quindi di mantenere alta la motivazione e di rafforzare la coesione, mostrando come ogni membro del gruppo abbia un ruolo significativo nel funzionamento della squadra.

In tutto il percorso, il mio ruolo è rimasto deliberatamente quello di consulente dello staff, una scelta metodologica orientata al sostegno e all'accompagnamento dell'allenatore piuttosto che a un coinvolgimento diretto sui giocatori. Questa impostazione riflette la mia convinzione che, nel contesto del calcio dilettantistico, la psicologia dello sport debba essere proposta in modo graduale per favorirne la comprensione e l'accettazione all'interno di realtà tradizionalmente orientate alla sola pratica e alla performance. Pur trattandosi di un ambiente ricco di spunti pratici e di dinamiche stimolanti, infatti, un approccio troppo invasivo rischierebbe di essere percepito come distante dalle esigenze concrete della squadra. La mia funzione di consulente ha quindi privilegiato la formazione e il suggerimento di strategie applicative, lasciando all'allenatore la libertà e la responsabilità di adattare alla realtà quotidiana del gruppo.

Questo approccio ha permesso di rispettare le specificità del calcio dilettantistico e le competenze dell'allenatore ma, allo stesso tempo, ha lasciato aperta la possibilità di sviluppi futuri, consentendo allo staff di integrare ulteriori strumenti e interventi di psicologia dello sport in maniera graduale e modulata, secondo le esigenze emergenti della squadra e le opportunità operative che si presenteranno nel corso di questa e di future stagioni.

Discussione critica

L'analisi dei risultati evidenzia un bilancio complessivamente positivo rispetto agli obiettivi prefissati. Gli obiettivi principali, ossia il miglioramento della comunicazione allenatore-giocatori e il rafforzamento della coesione della squadra, sono stati raggiunti in maniera soddisfacente. In particolare, la revisione dei feedback dell'allenatore e la maggiore consapevolezza dei tre canali comunicativi – verbale, para verbale e non verbale – hanno permesso di osservare una progressiva coerenza tra messaggi, tono e gestualità. Tale allineamento comunicativo ha avuto ricadute tangibili sul clima emotivo della squadra, favorendo una riduzione delle tensioni, una maggiore chiarezza nelle indicazioni e una percezione di maggiore supporto da parte dello staff tecnico.

Parallelamente, il lavoro orientato alla costruzione del senso di squadra, attraverso attività di momenti di confronto e rituali prepartita, ha contribuito a migliorare la percezione di appartenenza e collaborazione tra i giocatori, confermando l'importanza di intervenire non solo sulla tecnica, ma anche sulle dinamiche relazionali e motivazionali.

Un elemento chiave emerso nell'esperienza è stata la disponibilità e la fiducia dell'allenatore nei confronti dell'intervento. Nel calcio dilettantistico, dove la psicologia dello sport può talvolta essere percepita con diffidenza, la propensione del mister ad ascoltare suggerimenti, sperimentare nuove strategie comunicative e adottare pratiche orientate alla coesione è risultata fondamentale per la riuscita del lavoro. Questo fattore evidenzia come, più che strumenti o protocolli rigidi, nel contesto amatoriale la collaborazione e l'apertura culturale dello staff rappresentino una componente essenziale per l'efficacia dell'azione dello psicologo dello sport.

Tuttavia, l'assenza di figure già specializzate nell'ambito della Psicologia dello Sport nello staff ha reso l'esperienza meno strutturata e più simile a un esperimento personale, con la necessità di adattare in tempo reale gli strumenti teorici e le strategie pratiche al contesto specifico della squadra.

Un ulteriore limite significativo è rappresentato dalla durata contenuta del tirocinio, pari a circa tre mesi, che non ha consentito di sviluppare un intervento completo e continuativo. La costruzione di competenze comunicative, relazionali e motivazionali solide richiede infatti tempi più lunghi,

continuità e momenti di monitoraggio e verifica nel tempo. L'esperienza ha confermato quanto sia fondamentale, per lo psicologo dello sport, non farsi guidare dalla fretta o dall'aspettativa di risultati immediati: il professionista non può presentarsi come un "risolutore di problemi", ma come un esperto capace di accompagnare il gruppo e lo staff in un percorso di crescita graduale, mantenendo al contempo la consapevolezza di operare in un contesto in cui l'urgenza del risultato e la pressione competitiva possono facilmente prevalere sulla qualità della prestazione e sul benessere psicologico dei giocatori.

Dall'esperienza sono emerse anche alcune considerazioni importanti per la pratica futura. In primo luogo, è evidente che l'introduzione alla psicologia dello sport deve avvenire in maniera graduale e modulata, soprattutto in contesti dilettantistici, per consentire agli allenatori e agli atleti di comprenderne e accettarne i benefici. In secondo luogo, la collaborazione attiva dello staff, in particolare dell'allenatore, rappresenta un fattore determinante: senza il suo coinvolgimento e la sua fiducia, anche gli interventi più accurati rischiano di non avere efficacia.

Conclusioni

Il presente project work ha messo in evidenza come un intervento di psicologia dello sport, anche se limitato nel tempo e inserito in un contesto dilettantistico, possa produrre effetti significativi sul funzionamento relazionale e comunicativo di una squadra. In particolare, il lavoro svolto ha permesso di osservare benefici concreti nella qualità della comunicazione tra allenatore e giocatori, nonché nel clima emotivo e relazionale del gruppo, confermando la rilevanza dei processi psicologici e di gruppo all'interno della pratica sportiva.

L'esperienza ha mostrato come il miglioramento delle competenze comunicative dell'allenatore, la maggiore attenzione alla coerenza tra i canali verbale, para verbale e non verbale e l'adozione di uno stile di leadership più orientato al supporto e alla collaborazione possano rafforzare il senso di appartenenza e sostenere la coesione di squadra. Tali evidenze risultano coerenti con i principali modelli teorici di riferimento della psicologia dello sport, dalla teoria dei campi di Lewin al modello multidimensionale della leadership, fino ai contributi sulla coesione e sull'efficacia collettiva, confermando la validità di un approccio integrato che consideri il gruppo come un sistema dinamico.

Allo stesso tempo, è necessario sottolineare come i risultati delle competizioni non rappresentino sempre un indicatore immediato o fedele del lavoro svolto, inclusi gli interventi di natura psicologica. La prestazione sportiva e l'esito delle partite sono infatti influenzati da una molteplicità di fattori e

possono non riflettere nell'immediato i cambiamenti avvenuti a livello comunicativo, relazionale e motivazionale.

Proprio per questa ragione, emergono con maggiore forza alcuni limiti strutturali dell'esperienza svolta. La durata contenuta del tirocinio e l'assenza di figure professionali già consolidate in ambito psicologico all'interno dello staff hanno circoscritto la possibilità di realizzare un intervento sistematico e di lungo periodo. La costruzione e il consolidamento di competenze psicologiche richiedono infatti tempi distesi, continuità e un monitoraggio costante, elementi fondamentali per poter valutare gli effetti dell'intervento al di là del singolo risultato sportivo.

Nonostante le criticità emerse, il project work rappresenta un'esperienza formativa significativa e offre indicazioni operative preziose per futuri interventi. In particolare, emerge l'importanza di proporre la psicologia dello sport in maniera graduale, rispettosa delle specificità del contesto dilettantistico e orientata alla collaborazione con lo staff tecnico, evitando approcci percepiti come invasivi o eccessivamente teorici. In questa prospettiva, il ruolo dello psicologo dello sport si configura come quello di un consulente capace di accompagnare allenatori e staff in un percorso di crescita progressiva, favorendo l'integrazione di strumenti psicologici nella quotidianità sportiva.

In ottica futura, risulta quindi auspicabile progettare interventi più lunghi e strutturati, distribuiti nel corso della stagione sportiva, in grado di accompagnare la squadra nel tempo e di rendere osservabili in maniera più stabile gli effetti del lavoro psicologico.

Parallelamente, considerando le differenze individuali dei membri della squadra, che riguardano età, esperienza ed emotività, interventi futuri potrebbero prevedere momenti di coinvolgimento diretto dei giocatori, come colloqui individuali o brevi sessioni di confronto, volti a comprendere le percezioni soggettive, le aspettative personali e le strategie emotive adottate. Tali momenti permetterebbero di modulare i feedback e i messaggi motivazionali in funzione delle caratteristiche individuali, promuovendo autoefficacia, motivazione intrinseca e benessere psicologico.

In sintesi, l'integrazione di percorsi più lunghi e strutturati con interventi personalizzati sui singoli atleti rappresenta un'evoluzione naturale e auspicabile del lavoro svolto. Questo approccio non solo rafforzerebbe la coesione e l'identità collettiva del gruppo, ma favorirebbe anche lo sviluppo di competenze psicologiche individuali, contribuendo a creare un clima motivazionale e relazionale sostenibile nel tempo, con ricadute positive sulla performance e sulla qualità dell'esperienza sportiva.

Confini del ruolo dello psicologo dello sport

A chiusura del percorso, è opportuno riflettere sui confini del ruolo dello psicologo dello sport, elemento cruciale per garantire efficacia e sostenibilità degli interventi. Il lavoro sviluppato con l'ASD Grand Combin ha evidenziato come, soprattutto in contesti dilettantistici, la figura dello psicologo dello sport sia particolarmente apprezzata quando agisce in ambito formativo e consulenziale, supportando allenatori e staff tecnico nell'acquisizione di strumenti e strategie psicologiche senza sostituirsi alle loro competenze specifiche.

È dunque fondamentale chiarire cosa compete allo psicologo e cosa all'allenatore: mentre l'allenatore mantiene la responsabilità della gestione tecnica, tattica e organizzativa della squadra, lo psicologo interviene come facilitatore di processi motivazionali, comunicativi e relazionali, proponendo strumenti di sviluppo e lavoro. Una chiara delimitazione dei ruoli evita il rischio di conflitti di competenza o percezioni di intrusione, fattori che possono compromettere l'accoglienza e l'efficacia dell'intervento.

In questo contesto, l'etica professionale rappresenta una guida imprescindibile: il rispetto dei ruoli, la trasparenza nelle finalità dell'intervento e la gestione confidenziale delle informazioni contribuiscono a creare un clima di fiducia, indispensabile per promuovere la collaborazione con lo staff tecnico e la disponibilità dei giocatori. Inoltre, l'attenzione ai confini professionali protegge lo psicologo stesso, evitando l'assunzione di responsabilità che esulano dalla sua formazione e competenza.

In sintesi, riconoscere e rispettare i limiti del proprio ruolo non limita l'efficacia dell'intervento, ma ne costituisce la condizione essenziale. Solo in un contesto in cui il contributo dello psicologo è chiaro, definito e integrato con le competenze dell'allenatore è possibile ottenere risultati sostenibili, rafforzare la coesione del gruppo e favorire la crescita sia psicologica sia sportiva degli atleti.

Bibliografia

1. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
2. Carron, A. V., Chelladurai, P., & Donnelly, P. (1978). *Group Cohesion and Sport*. Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation (CAHPER), Sociology of Sport Monograph Series, Vanier City. In D. Giovannini & L. Savoia (2002), *Psicologia dello sport*. Roma: Carocci.
3. Gasseau, M., & Guaramonti, A. (2016). L'intervento dello psicologo dello sport sul gruppo-squadra nel calcio a partire da un vertice gruppale. *International Journal of Psychoanalysis and Education*.
4. Chelladurai, P. (2007). *Leadership in sports*. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). Hoboken, NJ: Wiley.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
6. Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
7. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
8. Hanin, Y. L. (2000). *Emotions in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
9. Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
10. Wiese-Bjornstal, D. M., Smith, A. M., Shaffer, S. M., & Morrey, M. A. (1998). *An integrated model of response to sport injury: Psychological and sociological dynamics*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(1), 46–69.