

Leadership su Ghiaccio: Stili, Percezioni e Atleti tra Hockey e Pattinaggio

Gladys Bounous*, Bogdana Semyryazhko**

* Psicologa, Psicoterapeuta cognitivo-comportamentale, formata in psicologia dello sport
** Laurea triennale in scienze motorie e sportive, Allenatrice di 1° livello FIGS, Technical Specialist

RIASSUNTO

Questo studio condotto su 67 atleti esplora l'utilità pratica degli strumenti di indagine scientifica per il miglioramento del lavoro tecnico all'interno di una società sportiva, evidenziando il potenziale contributo della sinergia tra psicologia dello sport e allenamento sul campo. In particolare, l'indagine si concentra sull'influenza dello stile di leadership degli allenatori sugli atleti, considerando differenze di genere, motivazione e soddisfazione. La ricerca, condotta tra atleti di hockey e pattinaggio artistico, utilizza questionari basati sulla Leadership Scale for Sport (LSS) per raccogliere dati sulle preferenze e percezioni degli atleti rispetto agli stili di leadership. Nonostante l'assenza di differenze di genere significative, i risultati mostrano che gli atleti di hockey percepiscono uno stile di leadership meno definito, suggerendo l'applicazione di un approccio laissez-faire da parte degli allenatori. Inoltre, emergono differenze di soddisfazione legate all'età, con gli atleti più giovani meno soddisfatti, a causa di una percezione di minore coinvolgimento decisionale e feedback. Partendo dall'analisi dei dati verranno descritte alcune proposte operative di intervento sul campo.

Parole chiave: *Stili di leadership, soddisfazione, differenze di genere, hockey su ghiaccio, Pattinaggio artistico su ghiaccio.*

Contatti:

Gladys Bounous
gladys.bounous@bskilled.it

Bogdana Semyryazhko
dana.semyryazhko@gmail.com

Articolo revisionato da:
Francesco Di Gruttola

Coordinatrice Editoriale:
Francesca Vitali

Citazioni:
Bounous, G., & Semyryazhko, B. (2024). Leadership su ghiaccio: Stili, percezioni e atleti tra hockey e pattinaggio. *Psicologia dello Sport e dell'Esercizio PSE*, (1)

© Copyright 2024. L'autore/Gli autori assegnano/assegnano a PSE *Psicologia dello Sport e dell'Esercizio* il diritto di prima pubblicazione dell'opera, contemporaneamente licenziata sotto una Licenza Creative Commons - Attribuzione che permette ad altri di condividere l'opera indicando la paternità intellettuale e la prima pubblicazione su questa rivista.

SUMMARY

This study, conducted on 67 athletes, explores the practical utility of scientific investigation tools to enhance technical work within a sports club, highlighting the potential contribution of synergy between sports psychology and field coaching. Specifically, the research focuses on the influence of coaches' leadership style on athletes, considering gender differences, motivation, and satisfaction. The study, carried out among hockey and figure skating athletes, uses questionnaires based on the Leadership Scale for Sport (LSS) to collect data on athletes' preferences and perceptions regarding leadership styles. Despite the absence of significant gender differences, the results show that hockey players perceive a less defined leadership style, suggesting a laissez-faire approach by coaches. Additionally, age-related satisfaction differences emerged, with younger athletes being less satisfied due to a perceived lack of decision-making involvement and feedback. Based on the data analysis, some practical intervention proposals for fieldwork will be discussed.

Key word: *Leadership Style, Athlete Satisfaction, Gender Differences Hockey and Figure Skating*

Introduzione

Negli ultimi decenni, l'interesse per lo studio della leadership sportiva è cresciuto considerevolmente, soprattutto in relazione all'influenza che lo stile di leadership degli allenatori esercita sul benessere, la motivazione e le prestazioni degli atleti. In particolare, un'area di crescente attenzione riguarda le differenze di genere nel modo in cui gli atleti percepiscono e rispondono agli stili di leadership adottati dai propri allenatori. Comprendere tali dinamiche è cruciale, poiché le interazioni tra allenatori e atleti possono avere effetti significativi non solo sul rendimento sportivo, ma anche sullo sviluppo psicologico e sociale degli atleti stessi. Le differenze di genere nelle percezioni e nelle risposte alla leadership degli allenatori rappresentano, quindi, un'importante variabile da considerare all'interno delle squadre sportive miste o single-gender, con implicazioni sia teoriche che pratiche.

La figura dell'allenatore, oltre a essere importante per il ruolo tecnico, è determinante nei processi motivazionali che portano gli atleti alla persecuzione dei propri obiettivi o all'abbandono. Un buon tecnico, secondo Buonamano, Cei e Mussino (2001), dovrebbe:

- dimostrare entusiasmo verso il suo lavoro e verso il suo gruppo di atleti;
- conoscere quali siano i motivi per i quali i suoi ragazzi praticano l'attività in modo da poter creare situazioni che possano incontrare il loro benessere e le loro esigenze;
- creare un clima positivo e inclusivo;
- porre obiettivi ad ogni seduta di allenamento;
- saper premiare e riconoscere l'impegno e la dedizione dei propri allievi.

Secondo questi autori, un bravo allenatore dovrebbe prestare attenzione al porre importanza al risultato, che è sicuramente rilevante per il mondo agonistico, ma non dovrebbe mai perdere di vista l'impegno e la costanza, che sono prerequisiti per il risultato. Gli errori fanno parte del processo di crescita e non devono essere visti come aspetti negativi, altrimenti non si farebbe altro che alimentare la sensazione di fallimento e sconfitta, amplificando così un vortice di insicurezza. Lavorando sul tenere alto il senso di autoefficacia degli atleti e ponendo enfasi sull'impegno, anche gli atleti meno "dotati" si sentirebbero più motivati e meno frustrati in caso di una sconfitta. Notiamo dunque come le competenze tecniche di un allenatore o una allenatrice non possono che essere integrate con un solido bagaglio di competenze relazionali e psicologiche. La sinergia tra psicologia sportiva e allenamento sul campo rappresenta un elemento cruciale per massimizzare la performance atletica, poiché integra l'ottimizzazione delle capacità fisiche con il potenziamento delle competenze mentali di un atleta, garantendo uno sviluppo completo e armonico della persona atleta.

Una delle teorie più utilizzate per analizzare la

leadership nello sport è il Multidimensional Model of Leadership (Chelladurai, 1980), che suggerisce che l'efficacia della leadership dipende dall'interazione tra i comportamenti richiesti dall'ambiente, i comportamenti preferiti dagli atleti e i comportamenti effettivamente messi in atto dall'allenatore. Secondo questa teoria, la percezione che gli atleti hanno dello stile di leadership del loro allenatore può variare significativamente in base a fattori personali, tra cui il genere.

Il modello multidimensionale di leadership sviluppato da Chelladurai identifica l'efficacia della leadership come il risultato dell'interazione di tre fattori fondamentali: il comportamento richiesto al leader, il comportamento preferito dal gruppo e il comportamento effettivo del leader stesso.

Il comportamento richiesto è determinato dalle condizioni situazionali e rappresenta ciò che il contesto impone al leader di fare. Il comportamento preferito riflette le aspettative e le preferenze del gruppo di lavoro, mentre il comportamento effettivo corrisponde allo stile reale adottato dal leader. Questi tre elementi sono concepiti come componenti indispensabili per una leadership efficace; se non operano in sinergia, il sistema risulta inefficace (Chelladurai, 2007).

Immaginando un contesto in cui un gruppo di atleti alle prime esperienze si avvicina a una nuova disciplina con l'obiettivo di divertirsi e migliorare le proprie abilità, un allenatore che li tratti come professionisti già pronti per competizioni olimpiche rischierebbe di compromettere l'efficacia del proprio operato. Allo stesso modo, un gruppo di atleti esperti, con anni di pratica e il desiderio di alzare il livello delle proprie prestazioni, difficilmente trarrebbe vantaggio da un allenatore che li approccia come fossero principianti. Questo esempio illustra l'importanza della flessibilità del leader, evidenziata da Chelladurai, come elemento necessario per modellare una leadership adeguata e capace di influenzare positivamente sia la performance sia la soddisfazione dei membri del gruppo (Chelladurai, 2007; Chelladurai & Saleh, 1980).

Per verificare la validità del modello e applicarlo nella pratica, Chelladurai e Saleh (1980) hanno sviluppato la Leadership Scale for Sport (LSS), uno strumento composto da 40 item valutati su una scala da 1 ("mai") a 5 ("sempre"), che misura cinque dimensioni della leadership:

- **Allenamento e istruzione:** indica il grado in cui l'allenatore si dedica all'allenamento fornendo istruzioni precise e dettagliate (es. "il mio allenatore si assicura che gli esercizi siano adeguati alle nostre capacità");
- **Comportamento democratico:** misura il coinvolgimento degli atleti nelle decisioni (es. "il mio allenatore chiede la nostra opinione sulle strategie da adottare in competizione");
- **Comportamento autocratico:** valuta il livello di controllo esercitato dall'allenatore senza consultare gli atleti (es. "il mio allenatore non spiega le sue decisioni");
- **Supporto sociale:** verifica l'attenzione dell'allenatore al benessere degli atleti (es. "il mio allenatore ci aiuta nella risoluzione dei problemi personali");
- **Feedback positivi:** misura quanto l'allenatore elogia gli sforzi degli atleti (es. "il mio allenatore mi dice quando faccio un buon lavoro").

Sebbene il questionario sia stato inizialmente formulato per rilevare il comportamento effettivo dell'allenatore secondo il giudizio degli atleti, può essere modificato per valutare i comportamenti preferiti dagli atleti o per essere utilizzato dall'allenatore come autoanalisi (Chelladurai & Saleh, 1980).

Un altro modello significativo nel contesto della leadership è quello della leadership trasformazionale di Burns (1978). Questo modello incoraggia gli individui a superare gli interessi personali per perseguire una visione comune e provocare una trasformazione delle credenze e delle motivazioni dei membri del gruppo. Originariamente sviluppato per il contesto manageriale, è stato successivamente applicato allo sport. Esso si caratterizza per quattro dimensioni principali:

- **Influenza idealizzata:** il leader agisce come modello di valori, generando fiducia e rispetto;
- **Motivazione ispirata:** il leader comunica chiaramente la direzione da intraprendere, stimolando autoefficacia e fiducia;
- **Stimolazione intellettuale:** il leader promuove creatività e innovazione;
- **Considerazione individualizzata:** il leader mostra empatia e ascolta le esigenze individuali degli atleti (Cei, 2021).

Gli allenatori che adottano la leadership trasformazionale sono spesso carismatici e capaci di ispirare profondamente i propri atleti. In contrasto, il modello multidimensionale di Chelladurai pone maggiore enfasi sull'adattabilità alle situazioni e ai bisogni specifici del gruppo.

Entrambi i modelli forniscono spunti utili per gli allenatori, aiutandoli a rendere la loro leadership più efficace.

Infine, Smoll e Smith (2006) hanno elaborato quattro principi che riassumono i fondamenti di una leadership efficace e motivante:

- **Vincere non è tutto:** concentrarsi esclusivamente sulla vittoria può avere un effetto negativo sulla motivazione, poiché lo sport ha valori più ampi della semplice competizione;
- **Fallire non equivale a perdere:** le sconfitte sono parte integrante del processo di apprendimento e offrono opportunità di crescita;
- **Il successo non è sinonimo di vittoria:** si può raggiungere il successo anche migliorando le proprie capacità e centrando obiettivi individuali, indipendentemente dai risultati di classifica;
- **Il successo è legato all'impegno:** la dedizione e la perseveranza hanno un impatto maggiore sul successo rispetto al talento innato.

Questi principi rappresentano linee guida per gli allenatori affinché possano mantenere un approccio equilibrato e motivante al proprio stile di coaching. Numerosi studi hanno suggerito che uomini e donne

possano rispondere in maniera diversa agli stessi stili di leadership, a causa di differenze sociali e culturali legate alle aspettative di genere.

Nella loro metanalisi, Eagly e Johnson (1990) esaminano le differenze di genere nello stile di leadership, basandosi su un'ampia gamma di studi empirici. I risultati indicano che esistono effettivamente differenze significative tra uomini e donne nei modelli di leadership. In particolare, le donne tendono a manifestare uno stile di leadership più orientato al rapporto interpersonale e democratico, caratterizzato da una maggiore enfasi sul coinvolgimento del gruppo e sul supporto sociale. Al contrario, gli uomini sono più inclini a uno stile di leadership autocratico e orientato al compito, privilegiando un processo decisionale più diretto e meno partecipativo.

Queste differenze sono particolarmente evidenti in contesti di leadership meno strutturati, dove le preferenze personali influenzano maggiormente lo stile adottato. Tuttavia, quando le situazioni richiedono un comportamento normativo più rigoroso, le disparità di genere risultano meno pronunciate. La ricerca sottolinea che tali differenze non sono necessariamente legate a una maggiore o minore efficacia, ma piuttosto riflettono aspettative sociali e modelli culturali diversi per uomini e donne.

In sintesi, l'analisi di Eagly e Johnson evidenzia come la leadership femminile sia spesso associata a tratti collaborativi e inclusivi, mentre quella maschile tende verso un approccio più autoritario, sottolineando l'importanza di riconoscere e valorizzare queste differenze per favorire un ambiente di leadership più equilibrato e inclusivo.

Per quanto riguarda invece le preferenze di stile di leadership da parte degli atleti, già Chelladurai e Saleh (1978) scoprono che le atlete preferivano generalmente uno stile di leadership più democratico, mentre gli atleti maschi tendevano a preferire uno stile più autocratico. Inoltre, Chelladurai e Carron (1981) rilevarono che gli atleti più esperti tendevano ad apprezzare maggiormente uno stile autocratico, associato a riscontri positivi e supporto sociale. Partendo proprio da queste evidenze abbiamo iniziato a formulare le domande a cui il nostro studio proverà a dare risposte.

In un contesto sportivo, la leadership di un allenatore può influenzare molteplici aspetti dell'esperienza atletica. Weinberg e Gould (2011) hanno sottolineato che uno stile di leadership adeguato può migliorare la motivazione, la coesione del gruppo e la soddisfazione degli atleti. D'altra parte, uno stile inappropriato può generare conflitti, demotivazione e stress, con conseguenze negative sulle prestazioni e sul benessere psicologico degli atleti. In uno studio condotto da Jowett e Cockerill (2003), è emerso che le relazioni interpersonali tra allenatori e atleti giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo di legami di fiducia e rispetto reciproco, influenzando non solo i risultati sportivi, ma anche il benessere generale degli atleti.

Nel considerare le differenze di genere, è importante notare che lo stile di leadership percepito può influenzare anche la soddisfazione e la fiducia degli atleti nel proprio allenatore.

Nel lavoro "Coaching effectiveness in the sport domain" di T. S. Horn (2002), vengono discussi aspetti legati alle differenze di genere nel contesto del coaching sportivo. Horn sottolinea

come gli atleti maschi e femmine possano percepire in modo diverso i comportamenti degli allenatori. Ad esempio, le atlete tendono a valorizzare maggiormente comportamenti empatici e di supporto, mentre gli atleti maschi potrebbero essere più orientati verso aspetti tecnici e di leadership direttiva. Horn evidenzia, inoltre, che la comunicazione efficace è percepita diversamente a seconda del genere. Le donne tendono a rispondere meglio a feedback costruttivi e supportivi, mentre gli uomini possono reagire più positivamente a un feedback diretto e sfidante.

Un altro aspetto rilevante di questo lavoro riguarda come la presenza di allenatori maschi o femmine possa influire sulla dinamica di squadra e sulla percezione del coaching. Le atlete possono sentirsi più comprese e supportate da allenatrici femmine, mentre gli uomini potrebbero avere meno preferenze riguardo al genere del coach, focalizzandosi maggiormente sulla competenza tecnica.

Horn analizza come gli stereotipi e i pregiudizi di genere influenzino le aspettative e le interazioni tra allenatori e atleti. Gli stereotipi legati alla forza, alla competizione e all'aggressività possono influenzare il modo in cui gli allenatori maschi sono percepiti e possono anche condizionare le aspettative nei confronti delle allenatrici femmine.

Questi aspetti sottolineano come le dinamiche di genere possano avere un impatto significativo sull'efficacia del coaching e sulla soddisfazione degli atleti. Horn suggerisce l'importanza per gli allenatori di essere consapevoli di queste differenze per migliorare il proprio approccio e creare un ambiente sportivo più inclusivo ed efficace.

Inoltre, le differenze di genere non riguardano solo le preferenze degli atleti, ma anche il comportamento degli allenatori stessi. Allenatori di sesso maschile e femminile possono adottare stili di leadership differenti a seconda del proprio genere e del genere dei propri atleti. Diment (2014) ha osservato che le allenatrici donne tendono a favorire uno stile di leadership orientato alla relazione, mentre gli allenatori uomini possono adottare un approccio più autoritario. Questo divario può creare disallineamenti tra le aspettative degli atleti e il comportamento degli allenatori, influenzando la percezione dell'efficacia della leadership.

Alla luce di tali considerazioni, il presente studio si propone di esaminare l'influenza dello stile di leadership degli allenatori sugli atleti di hockey e pattinaggio, con particolare attenzione alle differenze di genere e allineamento percepito. Le ipotesi investigate sono le seguenti:

- 1 Esiste una preferenza di genere per determinati stili di leadership?
- 2 Vi è una differenza nella preferenza per lo stile di leadership tra i due sport analizzati?
- 3 Gli atleti con maggiore esperienza tendono a preferire uno stile di leadership orientato al supporto e/o ai feedback positivi, abbinato a

un approccio comportamentale di tipo autocratico?

- 4 Esiste un allineamento tra la percezione degli atleti e quella degli allenatori riguardo allo stile di leadership adottato?

Metodologia

Partecipanti

Il campione era composto da 67 partecipanti praticanti hockey (n = 38) e pattinaggio artistico su ghiaccio (n = 29). Il campione era equamente suddiviso per genere maschile (n = 34) e femminile (n = 33). La distribuzione per fasce di età mostra una distribuzione maggiore nella fascia 12-16 anni (n = 38).

Qual è il tuo sesso biologico?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Femmina	33	49.254	49.254	49.254
Maschio	34	50.746	50.746	100.000
Missing	0	0.000		
Total	67	100.000		

Tab. 1 – Composizione campione per genere

Quale sport pratici all'interno del palaghiaccio?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hockey	38	56.716	56.716	56.716
Pattinaggio di figura	29	43.284	43.284	100.000
Missing	0	0.000		
Total	67	100.000		

Tab. 2 – Sport Praticato

A quale fascia di età appartieni?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
12-16	38	56.716	56.716	56.716
16-20	16	23.881	23.881	80.597
17-20	3	4.478	4.478	85.075
21+	10	14.925	14.925	100.000
Missing	0	0.000		
Total	67	100.000		

Tab. 3 – Fasce di età

Il campione è sbilanciato per genere e sport e questo potrebbe influenzare i risultati ottenuti.

Quale sport pratici all'interno del palaghiaccio?	Qual è il tuo sesso biologico?	Frequency	Percent
Hockey	Femmina	10	26.316
	Maschio	28	73.684
	Missing	0	0.000
Total		38	100.000
Pattinaggio di figura	Femmina	23	79.310
	Maschio	6	20.690
	Missing	0	0.000
	Total	29	100.000

Tab. 4 – Distribuzione genere per sport

Procedura

Per la raccolta dei dati, sono stati formulati due distinti questionari utilizzando Google Form: uno destinato agli atleti/atlete e uno agli allenatori/allenatrici.

Il questionario per gli atleti/le atlete comprendeva una serie di domande iniziali volte a raccogliere informazioni generiche mantenendo l'anonimato dei partecipanti. Successivamente, sono state somministrate le due sezioni dedicate agli atleti della Leadership Scale for Sport (LSS) di Chelladurai e Saleh (1980).

Il questionario destinato agli allenatori e alle allenatrici comprendeva, in primis, la sezione delle informazioni generiche, e successivamente, nella seconda sezione, i 40 items della scala riservata agli allenatori della LSS.

Analisi dei dati

Per l'analisi dei dati è stato impiegato il software open source JASP, integrato con il programma di analisi dei dati Julius AI. Dopo la raccolta dei dati, si è proceduto a verificare se il campione rispettasse i parametri di normalità della distribuzione, al fine di selezionare lo strumento statistico più appropriato per il confronto tra gruppi. Per determinare la normalità della distribuzione, sono disponibili diversi test statistici; in questo studio è stato scelto il test di Shapiro-Wilk (1965), noto per la sua potenza e ampia applicazione, soprattutto nei campioni di dimensioni ridotte. Il test di Shapiro-Wilk produce una statistica e un valore p per ciascuna variabile analizzata. Un valore p inferiore a 0,05 è comunemente interpretato come indicativo del fatto che i dati non seguono una distribuzione normale. Dall'analisi dei risultati preliminari sul nostro campione, dato che $p < 0,05$, rifiutiamo H_0 e concludiamo che la distribuzione dei dati è significativamente diversa da una distribuzione normale.

Per valutare le ipotesi 1 e 2 è stato utilizzando il Mann-Whitney U Test (1947). Il Mann-Whitney U test è un test statistico non parametrico utilizzato per confrontare due campioni indipendenti e determinare se provengono dalla stessa distribuzione. È utile quando non si può assumere la normalità dei dati. Il test verifica se uno dei campioni tende ad avere valori più alti o più bassi rispetto all'altro, calcolando la statistica U basata sul confronto tra tutte le coppie di osservazioni tra i due gruppi.

Per le ipotesi 3 e 4 è stato utilizzato il test di correlazione di Spearman (1904) che è una misura non parametrica della dipendenza monotona tra due variabili. Utilizza i ranghi delle osservazioni per calcolare il coefficiente di correlazione (ρ), che varia tra -1 e 1. Un valore di ρ vicino a 1 indica una forte correlazione positiva, mentre un valore vicino a -1 indica una forte correlazione negativa. Il test è particolarmente utile quando i dati non seguono una distribuzione normale o quando la relazione tra le variabili non è lineare.

L'emergere di alcuni dati inattesi ci ha portate ad esaminare alcuni aspetti che non erano stati formulati nelle ipotesi iniziali di questo studio ma che potevano avere una ricaduta pratica e operativa per la società e i tecnici coinvolti nella ricerca.

Abbiamo pertanto utilizzato l'analisi della varianza ANOVA (Fisher, 1925) per confrontare le differenze tra i gruppi e determinare se le variazioni osservate nelle medie dei campioni fossero statisticamente significative.

Risultati

Ipotesi 1: Esiste una preferenza di genere sullo stile di leadership?

Dalle analisi condotte sulle differenze in base al genere su tutte e cinque le categorie del LSS non emerge nulla di significativo quindi possiamo dire che nel nostro caso

questa ipotesi va considerata nulla.

Ipotesi 2: Esiste una differenza nella preferenza di stile di leadership tra i due sport analizzati?

Anche su questa ipotesi non emergono differenze significative nei due gruppi a confronto.

Ipotesi 3: Gli atleti di maggior esperienza ricercano uno stile maggiormente orientato al supporto e/o ai feedback positivi abbinati ad uno stile comportamentale di carattere autocratico?

Considerato il campione di atleti partecipanti allo studio, la definizione di atleta esperto è stata in questo caso basata sulla categoria di appartenenza, sulla fascia d'età e sugli anni di esperienza nello sport praticato. Nello specifico, la soglia è stata la partecipazione alla categoria U19 per gli/le atleti/e di Hockey o al campionato femminile e un minimo di 7 anni di esperienza nello sport specifico. Da questa analisi sono stati/e esclusi/e gli/le atleti/e di pattinaggio di figura in quanto il livello non è tale da definire atleti esperti. I parametri così definiti sono risultati piuttosto stringenti rispetto al campione di studio, non permettendo di ottenere un quantitativo di dati utile ad un'approfondita analisi statistica. Una lettura qualitativa dei dati sembrerebbe confermare quanto riportato in letteratura anche sul campione da noi esaminato.

Ipotesi 4: C'è allineamento tra la percezione degli atleti e la percezione degli allenatori in merito allo stile di leadership applicato?

In seguito alla raccolta dei dati, è stata condotta un'analisi che ha avuto come obiettivo il confronto di tre parametri: la percezione dell'allenatore del proprio stile di leadership, la percezione di quest'ultimo da parte degli atleti e infine l'ipotetico stile ideale per gli atleti.

Questi tre parametri sono stati riassunti in tabelle dedicate agli allenatori, rispettivamente sotto le voci:

- Come sono
- Come mi percepiscono
- Come mi vorrebbero

In generale, si può affermare che la percezione che gli allenatori hanno di loro stessi è in linea con quella dei loro atleti.

Spearman's Correlations				
Variable		Come mi percepiscono	Come penso di essere	Come mi vorrebbero
1. Come mi percepiscono	Spearman's rho	—		
	p-value			
2. Come penso di essere	Spearman's rho	0.636***	—	
	p-value	< .001		
3. Come mi vorrebbero	Spearman's rho	0.898***	0.589***	—
	p-value	< .001	< .001	

Note. All tests one-tailed, for positive correlation.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, one-tailed

Tab 5. - Correlazioni tramite il test statistico di Spearman

Ulteriori dati emersi: livello di soddisfazione e percezione stili di leadership

Dall'analisi esplorativa dei dati sono emerse delle evidenze interessanti al di là delle ipotesi iniziali. Tra queste è stato possibile individuare una correlazione significativa tra l'età

degli atleti/delle atlete e il loro livello di soddisfazione o insoddisfazione nei confronti degli allenatori/delle allenatrici. L'analisi della varianza (ANOVA) ha rivelato differenze statisticamente significative tra i gruppi ($F(3) = 13,570, p < 0,001$.)

In particolare, rispetto agli atleti di fascia uguale o superiore ai 21 anni, sono stati riscontrati elevati livelli di soddisfazione, mentre la fascia più "critica" su questo aspetto risulta essere quella tra i 17 e i 20 anni che si dichiarano "maggiormente insoddisfatti" (tab. 6).

Descriptive Statistics	Su una scala da 1 a 10 come valuteresti il rapporto con il tuo/la tua allenatore/allenatrice di riferimento?			
	12-16	16-20	17-20	21+
Mean	8.737	8.375	5.667	9.300
Std. Deviation	0.921	0.806	0.577	0.949
Minimum	6.000	7.000	5.000	7.000
Maximum	10.000	10.000	6.000	10.000

Tab. 6 - Soddisfazione media suddivisa per fasce di età

Se, come già anticipato nell'ipotesi 2, non risultano differenze significative sulle preferenze di stile di leadership, sono altresì evidenti differenze significative sulla percezione che gli atleti hanno dello stile di leadership adottato dagli allenatori.

Il gruppo praticante hockey dichiara una più bassa percezione di stile democratico dei propri allenatori rispetto al gruppo praticante pattinaggio artistico. Il test Mann-Whitney ha indicato che questa differenza è significativa ($U=283, p < 0,001$).

Comportamento Democratico

Descriptive Statistics	Com'è - media		Come vorrei - media	
	Hockey	Pattinaggio di figura	Hockey	Pattinaggio di figura
Mean	2.905	3.434	3.173	3.253

Tab. 7 - Comportamento democratico: percezione e preferenze suddivise per sport

Curiosamente, anche la percezione dello stile autocratico del gruppo hockey è inferiore al gruppo composto dai pattinatori e dalle pattinatrici. Il test Mann-Whitney ha indicato che questa differenza è significativa ($U=264, p < 0,001$).

Comportamento autocratico

Descriptive Statistics	Com'è - media		Come vorrei - media	
	Hockey	Pattinaggio di figura	Hockey	Pattinaggio di figura
Mean	2.747	3.179	2.937	3.021

Tab. 8 - Comportamento autocratico: percezione e preferenze suddivise per sport

Discussione

Le domande che ci siamo poste all'inizio di questa ricerca non hanno portato risultati significativi o particolarmente utili ai fini di predisporre interventi migliorativi all'interno della società.

Ma come spesso accade, l'inaspettato è sempre la cosa più interessante.

Pensavamo ci potessero essere delle differenze di preferenza tra stile di leadership legate allo sport praticato. Immaginavamo che gli atleti praticanti hockey, notoriamente conosciuto come sport "duro" amassero stili più autocratici o direttivi. Mentre nel mondo del pattinaggio, anche legato al fatto di una maggior presenza di atlete femmine, si ricercasse uno stile più democratico o partecipativo. Ebbene, nonostante i limiti del nostro ristretto campione, i dati raccolti ci dicono che le preferenze tra atleti praticanti i due sport sono simili. Ma quello che ricevono, da parte degli allenatori e allenatrici è diverso.

Il fatto che nel settore hockey ci sia la percezione di stili di leadership meno autocratici, ma allo stesso tempo anche meno democratici del settore artistico ci ha portato a chiederci: "Che stile percepiscono allora?". Questo sarà sicuramente frutto di ulteriori indagini ma ci riporta alla letteratura e al concetto di **leadership laissez-faire**.

Nello sport con questo termine facciamo riferimento a uno stile di leadership caratterizzato da una gestione minima, in cui il leader assume un ruolo passivo e non fornisce direttive o supporto attivo. Questo approccio è spesso associato alla mancanza di intervento e di guida, lasciando gli atleti a prendere le proprie decisioni senza alcuna supervisione. In ambito sportivo, la leadership laissez-faire può risultare inefficace, soprattutto in situazioni che richiedono una guida chiara e una gestione delle dinamiche di gruppo, comportando bassa produttività e mancanza di coesione all'interno del gruppo.

Lewin (1939), quindi, considerava la leadership laissez-faire come la meno efficace, in quanto non forniva né direzione né supporto ai membri del gruppo, portando a confusione e a una performance inferiore. Questo stile, pur lasciando spazio alla libertà, era inefficace nei contesti che richiedevano un'alta motivazione e coordinazione. Tuttavia, in alcune circostanze, come in gruppi altamente autonomi ed esperti, questo tipo di leadership può essere meno dannoso, ma è raramente la scelta ideale in contesti sportivi che richiedono coordinamento e motivazione attiva.

Questa nuova ipotesi suggerita dai dati raccolti avrebbe una corrispondenza con i risultati emersi in merito al livello di soddisfazione e differenze per fasce di età.

Nella seguente tabella vediamo che gli atleti con età maggiore di 21 anni appartengono al settore artistico che non ha atleti rappresentanti invece la fascia 17-20 anni.

Frequencies for A quale fascia di età appartieni?			
Quale sport praticati all'interno del palaghiaccio?	A quale fascia di età appartieni?	Frequency	Percent
Hockey	12-16	20	52.632
	16-20	12	31.579
	17-20	3	7.895
	21+	3	7.895
	Missing	0	0.000
	Total	38	100.000
Pattinaggio di figura	12-16	18	62.069
	16-20	4	13.793
	17-20	0	0.000
	21+	7	24.138
	Missing	0	0.000
	Total	29	100.000

Tab. 9 - suddivisione sport per fasce di età

I punteggi elevati di soddisfazione tra gli atleti di età superiore ai 21 anni sembrano essere influenzati da diversi fattori significativi. In primo luogo, gli atleti di questa fascia di età riportano una valutazione positiva nei confronti dei loro allenatori, descrivendo questi ultimi come **esperti e competenti**. I punteggi più alti in termini di capacità dell'allenatore di **spiegare tecniche e tattiche**, di **fornire istruzioni individualizzate** e di coordinare le azioni della squadra riflettono l'apprezzamento per la loro professionalità. Un altro fattore determinante è il forte rapporto che gli atleti stabiliscono con i loro allenatori, che si manifesta attraverso punteggi elevati per la capacità dell'allenatore di fornire **feedback costruttivi**, di **incoraggiare i propri atleti e di supportarli nel gestire eventuali difficoltà personali**. Inoltre, un aspetto rilevante è **l'autonomia e il coinvolgimento degli atleti** nel processo decisionale. Gli atleti di età superiore ai 21 anni apprezzano il fatto che gli allenatori chiedono il loro contributo su strategie e metodi di allenamento, confermando il loro coinvolgimento attivo nella pianificazione. **L'approccio personalizzato** degli allenatori, che adattano gli allenamenti alle capacità individuali degli atleti, è un ulteriore elemento che contribuisce a livelli elevati di soddisfazione. Inoltre, gli atleti evidenziano l'efficacia degli allenatori nel risolvere i conflitti all'interno della squadra, favorendo così un ambiente di squadra positivo.

I dati raccolti dalla nostra indagine confermano gli aspetti evidenziati dalla letteratura riguardo alle preferenze di leadership degli atleti esperti. In particolare, i risultati mostrano una netta preferenza per uno stile di leadership partecipativo e meno direttivo, che incoraggia l'autonomia e la comunicazione aperta. Questo è in linea con quanto suggerito da Chelladurai e Saleh (1980), che hanno sottolineato come gli atleti esperti tendano a preferire un leader che favorisca la partecipazione e l'autosufficienza. Inoltre, i nostri dati riflettono l'importanza di una relazione di fiducia e rispetto reciproco, come evidenziato da Jowett e Cockerill (2003), i quali hanno osservato che gli atleti esperti apprezzano un allenatore in grado di stabilire un dialogo costante e di coinvolgerli nelle decisioni. Infine, la preferenza per uno stile trasformativo, che stimola la crescita personale e la motivazione intrinseca, emerge chiaramente dai nostri risultati, confermando quanto sostenuto da Burns (1978) e T. S. Horn (2002), che hanno posto l'accento sull'importanza di un leader capace di ispirare e motivare gli atleti esperti a raggiungere obiettivi elevati.

D'altro canto, nella fascia di età compresa tra 17 e 20 anni, sono emerse criticità significative, con punteggi bassi relativi alla soddisfazione nei confronti degli allenatori. I dati suggeriscono che alcuni fattori potrebbero contribuire a questo livello di insoddisfazione. In particolare, una delle principali problematiche riscontrate è la **manca di attenzione individualizzata**. I punteggi bassi in voci relative alla

capacità degli allenatori di fornire istruzioni personalizzate e feedback specifici sugli atleti indicano che gli allenatori potrebbero non riuscire a adattare il loro approccio alle necessità individuali degli atleti. Un altro aspetto che contribuisce all'insoddisfazione è la **manca di coinvolgimento degli atleti** nel processo decisionale. Infine, un altro fattore critico è la **comunicazione e il feedback inadeguati**. I punteggi bassi su domande come "Il mio allenatore/la mia allenatrice mi spiega ciò che dovrebbe essere fatto e ciò che non dovrebbe essere fatto" e "Il mio allenatore/la mia allenatrice mi esprime un apprezzamento quando compio una buona azione" indicano che gli atleti della fascia 17-20 anni potrebbero sentire una carenza di guida chiara e di riconoscimento per i loro sforzi.

Conclusioni, sviluppi futuri e ricadute operative

I limiti di questa ricerca, basata su questionari autovalutativi e su un campione volontario e non selezionato, con uno sbilanciamento tra le discipline sportive, riducono la possibilità di generalizzare i risultati a tutta la popolazione. Tuttavia, pur non offrendo dati universalmente applicabili, la ricerca sul campo fornisce comunque indicazioni operative utili, specialmente se vista dal punto di vista dello staff. In questo senso, la ricerca ci ha permesso di scoprire nuovi aspetti e soluzioni pratiche, che prima non avevamo considerato, e che i numeri e le osservazioni dirette hanno portato alla luce, offrendo spunti concreti per migliorare la nostra gestione e approccio nella leadership sportiva.

Innanzitutto, dal punto di vista di ricerca sarà interessante riproporre in futuro una indagine su un campione più ampio per ottenere risultati generalizzabili che contempli anche l'analisi dello stile di leadership laissez-faire per dare riscontro alla nuova ipotesi emersa da questo studio.

Nel frattempo, dal punto di vista operativo la società sportiva può iniziare ad attivare diversi interventi come, ad esempio:

- Riunioni con lo staff tecnico per ragionare insieme sui dati emersi in particolar modo sulla percezione che gli atleti praticanti hockey hanno rispetto ai loro tecnici di riferimento attivando così un confronto e un momento di autoconsapevolezza;
- Formazione ai tecnici sul concetto di leadership situazionale e approfondimento sui diversi stili di leadership che i tecnici possono utilizzare in campo, con particolare attenzione all'evoluzione dello stile di leadership in relazione all'esperienza che gli atleti maturano nel tempo;
- Interventi di coaching individuali con gli allenatori e le allenatrici che hanno maggiormente evidenziato una auto-percezione del proprio operato distante dalla percezione che hanno di loro gli atleti di riferimento;
- Formazione per i tecnici sugli aspetti psicologici legati al periodo adolescenziale e alle esigenze che gli atleti in quella fascia di età necessitano. Questo punto si collega al fatto che proprio in questa fascia di età è stato rilevato il maggior grado di insoddisfazione e noi sappiamo essere una età critica per il burn-out sportivo;
- Training per gli allenatori sulla gestione dei feedback

con particolare cura ai processi di attenzione individualizzata;

- Ripetizione periodica del questionario al fine di monitorare l'evoluzione della percezione degli atleti e migliorare la consapevolezza dello staff tecnico.

Concludiamo questo lavoro sottolineando il fatto che non siamo ricercatrici universitarie e la nostra natura è quella di operare sul campo, ciascuna nel suo ruolo (psicologico o tecnico) ma crediamo nell'importanza della ricerca-azione combinando l'analisi sistematica con l'intervento pratico. Questo per noi è il valore essenziale della sinergia tra psicologia sportiva e allenamento sul campo.

Bibliografia

- Buonamano, R., Cei, A., & Mussino, A. (2001). La motivazione alla pratica sportiva nei giovani. *Scuola dello Sport, CONI*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cei, A. (2021). *La leadership nello sport: Principi e applicazioni*. Edizioni Universitarie.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 5(4), 226-231.
- Chelladurai, P. (1984). Leader behavior in sports organizations. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 55(2), 145-158.
- Chelladurai, P. (2007). *Leadership in sports*. Routledge.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1981). Applicability of the multidimensional model of leadership to the coaching context. *Journal of Sport Psychology*, 3(3), 344-360.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. ("Leadership Scale for Sport (LSS) - University of Illinois Chicago") *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Diment, P. (2014). Gender differences in coaching and leadership styles in sport. *International Journal of Sport and Society*, 5(3), 34-45.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Fisher, R. A. (1925). *Statistical methods for research workers*. Oliver and Boyd.
- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2nd ed., pp. 309-354). Human Kinetics.
- Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic medalists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 313-331.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50-60.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (2006). Coaching behavior and its effects on young athletes. *Sport Science Review*, 15(1-2), 1-16.
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2011). *Foundations of sport and exercise psychology* (6th ed.). Human Kinetics.