

Iniziamo col dire che un gruppo sportivi é un gruppo. Più o meno formale, esso é sottoposto alle stesse regole di un gruppo di insegnanti, un gruppo di dirigenti aziendale, un gruppo di pazienti.

Tutti i gruppi vivono una storia e di questa uno dei protagonisti é appunto il capo. Questo "capo" può essere formale (cioé scelto da enti esterni al gruppo), e come tale rappresenta la legge, il potere e l'istituzione. Oppure può essere informale (cioé scelto intuitivamente dal gruppo), e come tale rappresenta i bisogni del gruppo in un dato momento. Le differenze fra i due tipi di "capo" sono parecchie.

La prima é che il capo formale può essere cambiato più difficilmente del capo informale o leader. Egli infatti non sta nel gruppo solo per il gruppo, ma anche per la istituzione: il suo cambiamento deve dunque essere accettato anche dall'istituzione. Il leader invece, investito dal gruppo, può sempre essere da questo destituito.

La seconda differenza sta nel potere e nella sanzione. Il capo formale ha un potere che gli deriva dall'istituzione, e può comminare sanzioni da questa contemplate. Il leader invece ha solo il potere che gli consegna il gruppo, e non può comminare sanzioni se non in certo modo "a nome del gruppo".

La terza differenza é che il capo formale può anche prestare attenzione ai bisogni del gruppo, ma deve anzitutto servire i bisogni dell'istituzione; il leader invece non può fare altro che seguire i bisogni del gruppo, poiché il suo ruolo gli deriva appunto dalla loro puntuale interpretazione.

La quarta differenza sta nei rapporti fra "capo" e gruppo, che sono per lo più formali nel caso del capo formale; e piuttosto personalizzati nel caso del leader. Questi infatti per svolgere il suo ruolo di "interprete" non dispone d'altri strumenti oltre la sua sensibilità e l'intimità dei rapporti con ogni membro del gruppo.

Oltre a queste fondamentali differenze non vanno dimenticate le analogie.

Entrambi i tipi di capo, rappresentano il gruppo all'esterno, offrono al gruppo sicurezza, e protezione, somministrano la giustizia, tengono l'ordine, simboleggiano la unità del gruppo.

Queste distinzioni fra i due tipi di autorità, sono assai più teoriche che pratiche, specie nel caso di gruppi ad orientamento misto come quelli educativi.

Per fare due esempi i due capi sopra descritti, allo stato puro, sono il sergente e il leader di una *gang* di amici: nel primo caso tutta forma, nel secondo nessuna forma. Con sfumature diverse tutti gli altri gruppi (familiare, aziendale, educativo, terapeutico ecc.) presentano figure di autorità "miste", che prendono cioè i caratteri sia del "capo" formale che del leader. I capi formali tendono ad esercitare la loro autorità mediante il consenso, cioè tendono ad assumere sempre più anche i caratteri della leadership informale. D'altro canto i leaders tendono a "fissare" la loro funzione mediante strumenti di formalizzazione (vedi i leaders politici o sindacali).

Il caso di un gruppo sportivo o educativa é il tipico caso di gruppo ad orientamento misto. In esso cioè esistono istanze formali ed informali, e pluralità di obiettivi. Gli obiettivi sono sia quelli del "fare" sia quelli del "crescere". I primi hanno a che vedere con istanze produttive e dunque normative. Fare un torneo, fare un compito, fare un allenamento, sono attività che richiedono una regola, una produzione, un risultato. I secondi riguardano invece le persone, con le loro istanze motivazionali ed affettive. Stare insieme, socializzare, solidarizzare, confrontarsi, sognare, competere, impegnarsi, sono attività che richiedono una intenzione, un clima, dei rapporti.

Il gruppo sportivo-educativo non può fare a meno di rispettare ed incentivare le istanze personali, ma nemmeno può trascurare le istanze produttive.

Inoltre il gruppo sportivo-educativo fa parte di un'associazione, opera dentro un'istituzione. Esso deve dunque tener conto delle sue istanze, ma anche di quelle dell'associazione e istituzione. Quindi deve vivere sia di formalità che di informalità.

Il "capo" di un tale gruppo deve poter espletare funzioni di capo formale ma anche funzioni di leader.

Una gestione troppo formale del ruolo di "capo" andrebbe a scapito delle istanze personali dei membri del gruppo; una gestione troppo informale, da leader, andrebbe a scapito delle istanze istituzionali e produttive.

Questa è la difficoltà di un "capo": trovare un equilibrio fra queste coppie di dimensioni. Un equilibrio peraltro sempre mobile, in quanto mobili sono i membri del gruppo cioè increscita.

Non esistono ricette, né buoni capi. Un capo è sempre la risultante di un campo. Ci sono ottimi capi che in una situazione diversa offrono pessime prove.

Il capo o il leader non sono in astratto né una cosa buona né una cosa cattiva: sono un fenomeno, un fatto, un accadimento. Ciò che consente di valutare positivamente o negativamente un capo è l'analisi della situazione complessiva: obiettivi del gruppo, risorse e dinamiche del gruppo, obiettivi dell'associazione, conseguente "stile" di comando o leadership.

In termini astratti possiamo dire che un capo o un leader è soprattutto uno "strumento" del gruppo e dell'organizzazione nella quale il gruppo è inserito. Certo nessun capo può prescindere dalle proprie personali intenzioni, ma è dalla capacità di controllare queste intenzioni, quando sono in contrasto con quelle del gruppo o dell'istituzione, che si distingue un buon "capo" da uno scadente.

Vediamo per sommi capi le principali "patologie" del "capo":

- 1) **AUTORITARISMO/PERMISSIVISMO** - Un capo deve essere capace di usare uno stile particolare quando sembra utile al gruppo o alla situazione. Le diatribe degli ultimi anni sull'autoritarismo hanno oggi poco senso. Né ha senso parlare di "capo" democratico. La democrazia presuppone una sostanziale uguaglianza di diritti e punti di partenza: né una né gli altri esistono, per esempio, in un gruppo di bambini verso l'adulto istruttore. La gestione del ruolo di capo deve essere autorevole, nel senso che è talmente giusta e sensibile, da essere "a priori" la interpretazione effettiva dei reali bisogni del gruppo. Un capo autorevole può essere a volte permissivo a volte autoritario. I capi che sono quasi sempre autoritari o permissivi non sono mai autorevoli.
- 2) **RESPONSABILITÀ/DELEGA** - Un capo deve assumersi le sue responsabilità, prima fra tutte quella di essere appunto un capo. Come tale egli ha una delega generale, ma non ha tutte le deleghe. All'opposto egli può delegare molte funzioni (anzi spesso è meglio che lo faccia) ma non la responsabilità dell'autorità. I capi del tipo "faccio tutto io" sono in genere delle finte vittime, che fondano sul vittimismo la conservazione del loro potere e del loro controllo. I capi del tipo "io non so niente" sono da rimuovere immediatamente. Essi si coprono di un atteggiamento falsamente democratico, allo scopo di mettere il loro potere al di sopra di ogni possibile critica. Un capo deve occuparsi di tutto, ma ciò non significa che deve fare tutto da solo. Anche delegare è un (pre)occuparsi, se la delega è fatta al tempo e nel modo giusto, e se è seguita da una verifica.
- 3) **CONFLITTO/CAPO/LEADER** - Nei gruppi ad orientamento misto è frequente il fenomeno della compresenza di un capo formale (istruttore, educatore, insegnante ecc.) messo nel gruppo dall'esterno con il ruolo di responsabile, e di un leader che emerge dal gruppo con il ruolo di rappresentante di istanze non rispettate. Il motivo di questa compresenza è appunto da ricercarsi nella presenza di istanze del gruppo che sono poco rispettate. Questo spesso è facile, se non inevitabile. I capi sono in genere più sensibili all'istituzione che li assume, che ai gruppi che conducono. L'eccesso di formalismo, efficientismo, autoritarismo sono un fatto frequente. Infine è possibile che certe istanze (per es. certi intimismi adolescenziali) non possono essere soddisfatte dal gruppo, direi per definizione. L'emergenza di un leader è un fenomeno naturale, e l'ultima cosa che un capo deve fare è mettersi in competizione con lui. Il caso più frequente è quello del capo che svolge un ruolo di tipo produttivo e di un leader che si assume un ruolo affettivo. Il capo deve facilitare questa emergenza, sorreggerla e controllarne gli sviluppi con discrezione. Il solo caso in cui il capo deve intervenire contro il leader è quando questa esprime uno stile chiaramente disfunzionale al gruppo o ai suoi membri.