

CORSO DI DOTTORATO INTERNAZIONALE IN SCIENZE DELL'ESERCIZIO FISICO E DELLO SPORT

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Dipartimento di Psicologia



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute



Sede di Milano
Ciclo XXXVIII
Tesi di Dottorato di Ricerca

Forme Precarie

**il calcio professionistico come osservatorio organizzativo emblematico
delle evoluzioni del lavoro e dei processi di sviluppo delle competenze**

Coordinatore:
Ch.ma Prof.ssa Caterina Gozzoli

Supervisore: Caterina Gozzoli
Co-supervisore: Edgardo Zanoli

Candidata: Martina Palumbo

Matricola: R13717
ORCID n. 0009 0000 8275 388X



Tesi redatta con il contributo finanziario dell'Unione europea - Next Generation EU

CUP n. G43C22002500006

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Ai professionisti fragili,
che scelgono il rischio del niente, o del possibile, a un futuro garantito,
a chi cammina sul filo sottile di sogni forti, sconvenienti e provvisori,
a chi si sente solo, appassionato e irrisolto,
a chi si sente,
ai vivi!

Che sorrisone faccio, nella foto!
Sta per iniziare la gita
e scherzo con gli amici.
Tra mezz'ora, cadendo,
mi romperò una spalla
e poi sarò operato per due volte.
Ma che sorriso faccio, nella foto!
Arreso, felice, imbecille.
Perché, se stiamo bene,
abbiamo sempre l'aria da imbecilli.
Una foto qualsiasi, una storia qualsiasi.
Tendini come versi, lunghi e fragili.
Siamo fatti di vetro soffiato:
l'unica cosa buona sta nel soffio.

Exfanzja, Valerio Magrelli

Aspettare è ancora un'occupazione,
è non aspettar niente che è terribile.

Il mestiere di vivere, Cesare Pavese

Sommario

QUADRO INTRODUTTIVO	5
1. Presentazione del percorso	5
1.1 Interrogare la linearità del mandato di ricerca	5
2. Tre studi per tre gap: una lettura unitaria	6
3. Sincretismo metodologico: disegno di ricerca, metodi e strumenti	10
4. Conclusioni: ‘in più’ e ‘oltre’ i risultati	11
BIBLIOGRAFIA	15
STUDIO I	20
Soggettivazione Istituzionale. Una teoria fondata psicosociologica sulla precarietà del calcio professionistico	20
Abstract.....	20
1. INTRODUZIONE	21
1.1 Analisi delle dinamiche teoriche dello stato dell’arte e nuove direzioni di ricerca WOP	21
2. POSIZIONAMENTO TEORICO	23
Verso una prospettiva integrativa psicosociologica	23
3. POSIZIONAMENTO EMPIRICO	26
Una ricerca Grounded Theory sul lavoro precario nel contesto calcistico professionistico .	27
3.1 Scelta del metodo e del contesto	27
3.2 Rigore metodologico	28
3.3 Partecipanti e Procedura di campionamento	29
3.4 Processo di intervista.....	32
3.5 Analisi dei dati	32
4. RISULTATI	33
4.1 Tante piccole storie.	
<i>Quali attese istituzionali vengono meno nelle esperienze organizzative contemporanee?</i> ..	34
Categoria 1 - Precarietà della professione	34
<i>Discontinuità professionale</i>	35
<i>Mancanza di controllo</i>	35
<i>Insoddisfazione lavorativa</i>	36
Categoria 2 - Precarietà del supporto sociale	36
<i>Accessibilità alle reti sociali</i>	36
<i>Qualità delle relazioni sociali</i>	37
<i>Funzioni del supporto sociale</i>	38
Categoria 3 - Precarietà dell’appartenenza	38

<i>Appartenenza contingente</i>	39
<i>Appartenenza al ruolo</i>	39
<i>Appartenenza simbolica</i>	40
Categoria 4 - Precarietà economica	40
<i>Storia economica e Discontinuità delle risorse</i>	40
<i>Sostenibilità finanziaria</i>	41
Categoria 5 - Precarietà della salute psicofisica	42
<i>Somatizzazione</i>	42
<i>Attivazione</i>	42
<i>Esaurimento</i>	43
Categoria 6 - Precarietà dell'equità	43
<i>Mancanza di condivisione dei criteri valutativi; Distribuzione di risorse e ruoli</i>	44
<i>Disparità relazionale; Opacità informativa</i>	44
Categoria 7- Precarietà difensiva	45
<i>Persistente colpevolizzazione individuale</i>	45
<i>Isolamento difensivo</i>	46
<i>Ideazioni illusorie</i>	46
Categoria 8- Costruttività precaria	47
<i>Cambiare per apprendere: la transizione come gap identitario</i>	47
<i>Apprendere per cambiare: la competenza come manutenzione del legame</i>	48
4.2 Una teoria sostantiva ampia.	
<i>Quali forme di legame tra soggettività e società il lavoro oggi garantisce?</i>	48
5. DISCUSSIONE	49
5.1 Contributo teorico - La precarietà si rende definibile nel legame 'tra'	49
5.2 Contributo empirico - Il divario come metodo	49
5.3 Contributo interpretativo applicativo - Soggettivazione istituzionale	50
6. CONCLUSIONE	51
6.1 Limiti e prospettive future	51
APPENDICE STUDIO I	53
BIBLIOGRAFIA STUDIO I	55
STUDIO II	61
La componente simbolica del lavoro precario: una proposta integrativa al modello di vita precaria percepita	61
Abstract	61
1. INTRODUZIONE	62

1.1 Il lavoro precario come crisi simbolica: la frammentazione del Lavoro.....	62
1.2 Il modello di vita precaria percepita di Llosa e Colleghi: un'ipotesi ricompositiva.....	63
1.3 L'approccio interazionista: qual è il termine di paragone del percepito?.....	64
2. VARIABILI ESOGENE ED ENDOGENE DEL MODELLO INTEGRATO DI VITA PRECARIA.....	64
2.1 Variabili esogene del modello.....	64
2.2 Variabili endogene del modello.....	68
2.3 Obiettivi dello studio.....	68
3 METODO.....	69
3.1 Un contesto precario non tradizionale.....	69
3.2 Partecipanti.....	70
3.3 Procedura.....	71
3.4 Strumenti.....	72
3.5 Analisi dei dati.....	76
4. RISULTATI.....	77
4.1 Adattamento complessivo del modello (Overall model fit).....	77
4.2 Stima dei parametri.....	78
4.3 Modello di misurazione.....	79
4.4 Effetti indiretti e di mediazione.....	80
5. DISCUSSIONE.....	81
6. TRA LIMITI E PUNTI DI FORZA: SVILUPPI FUTURI.....	83
BIBLIOGRAFIA STUDIO II.....	85
STUDIO III.....	94
Contro-precarietà: sull'apprendimento e lo sviluppo delle competenze degli allenatori nel calcio professionistico.....	94
Abstract.....	94
1. INTRODUZIONE.....	95
1.1 Dalla precarietà sociale alla precarietà organizzativa.....	95
1.2 Contro-precarietà: riconoscere una collusione epistemica.....	96
1.3 Contro-precarietà: oltre la prassi difensiva.....	98
1.4 Contro-precarietà: dagli assunti individuali ai pensati organizzativi.....	100
2. METODOLOGIA.....	101
2.1 Posizionamento teorico e metodologico.....	101
2.2 Obiettivi e ipotesi dello studio.....	101

2.3 Partecipanti e campione.....	102
2.4 Strumenti	105
2.5 Analisi	106
3. RISULTATI E DISCUSSIONE.....	110
3.1 Cosa significa apprendere in contesti precari?	
La rappresentazione dominante dell'apprendere per gli allenatori.....	110
3.1.1 Dominanza ideologica: l'apprendimento come adattamento individuale	110
3.1.2 Effetti indesiderabili: la formazione come pratica strategica, ' <i>stupidamente funzionale</i> '.....	112
3.1.3 Proposte attive generative: quale prospettiva alternativa sull'apprendere è possibile offrire?.....	113
3.2 Come è organizzata la rappresentazione delle competenze degli allenatori?	
La separazione delle competenze	114
3.2.1 Proposte attive generative: affrontare il malessere attraverso l'oggetto di lavoro?.....	115
3.3 Quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Quali fabbisogni formativi sono avvertiti, dal basso, come più urgenti?	115
3.3.1 Le competenze tecniche: necessarie e sufficienti.....	116
3.3.2 Le competenze personali: le più possedute e le più desiderate	116
Le più possedute: la realtà quotidiana	116
Le più desiderate: l'ideale	118
3.3.3 Proposte attive generative: le competenze relazionali, il desiderio è una maschera del bisogno?.....	118
4. CONCLUSIONE.....	119
4.1 Una sintesi, limiti e sviluppi futuri.....	119
APPENDICE STUDIO III	125
BIBLIOGRAFIA STUDIO III.....	149
Ringraziamenti.....	158

QUADRO INTRODUTTIVO

1. Presentazione del percorso

Ripercorrere la storia del progetto mi è sembrato il modo più naturale ed efficace per renderne comprensibile lo sviluppo complessivo ed esplicitarne le finalità più profonde, che hanno guidato il senso del percorso, prima ancora degli obiettivi specifici di ogni studio.

L'intenzione introduttiva, dunque, non è tanto quella di ordinare o riassumere contenuti, quanto di cogliere l'occasione per condividere l'evoluzione dei propositi e delle domande che hanno sostenuto l'intero processo di ricerca, valorizzandone aspetti di *'backstage'* e vissuti, possibili elementi di originalità ed innovazione.

Così, mentre i tre studi che seguono separano ed approfondiscono verticalmente fasi e temi della ricerca, questa premessa delinea l'orizzonte di significato che li unisce.

L'avvio del progetto ha previsto un'intensa analisi della letteratura, dedicata ai costrutti di *precarietà* e *competenza*, aprendo un dialogo critico con il mandato di ricerca ricevuto, entro cui essi erano già - quasi scontatamente -, associati (Cfr. 1.1, pag. 6).

È parso infatti cruciale non aderire ad una logica epistemologica già tracciata, che inevitabilmente porta con sé un modo di nominare gli oggetti e di disporli, rischiando di scoprirsi, solo a percorso compiuto, disallineati dai suoi stessi presupposti.

Per questo motivo, discutere, interpretare e rielaborare il mandato di ricerca ha significato assegnargli una funzione generativa, anziché prescrittiva.

1.1 Interrogare la linearità del mandato di ricerca

Il progetto è dedicato alla precarietà dei professionisti che operano nel settore calcistico, ed è stato promosso dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), strumento di attuazione del programma europeo Next Generation EU, volto a rilanciare la ripresa economica e sociale post-pandemica (Governo Italiano, 2021). Il Piano si articola in 6 Missioni, finalizzate a sostenere transizioni economiche, sociali e culturali; tra queste, l'integrazione della Missione 4: *Istruzione e Ricerca* e della Missione 5: *Inclusione e Coesione* assume particolare rilievo per il presente lavoro. Esse, congiuntamente, mirano ad aumentare l'occupabilità, promuovere benessere sociale e sostenibilità organizzativa, favorire processi di umanizzazione del lavoro, attraverso la creazione di sinergie tra sistemi di istruzione e settori produttivi (ibidem).

Nello specifico, la Missione 4 si propone di rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, investendo sulla ricerca e sulla formazione, al fine di ridurre i divari di competenze che indeboliscono diversi sistemi occupazionali (PNRR, 2021).

Accorciando lo *skill mismatch gap*, ossia la discrepanza tra le competenze possedute dai professionisti e quelle effettivamente richieste dal mercato del lavoro, la ricerca può concorrere a promuovere l'innovazione e lo sviluppo di settori professionali precari (McGuinness et al, 2018; Rathelot et al, 2023).

La Missione 5, invece, persegue obiettivi di inclusione sociale, riconoscendo lo sport come ambito chiave per la coesione ed il benessere collettivo.

Il settore sportivo rappresenta infatti una risorsa elettiva per lo sviluppo del Paese, sebbene sia riconosciuto tra i contesti occupazionali caratterizzati da precarietà strutturale, a cui destinare progetti di ricerca e formazione mirati (PNRR, 2021; Camera dei Deputati, 2021; Dipartimento per lo Sport, 2022).

In sintesi, dedicare progetti di ricerca alla precarietà del settore sportivo risponde alla necessità di renderne più solida la funzione sociale, consolidandone il ruolo strategico per lo sviluppo economico e la qualità della vita collettiva (PNRR, 2021; Dipartimento per lo Sport, 2025).

Il calcio professionistico rappresenta il contesto più emblematico di questa ambivalenza: da un lato, è, in Italia, il settore sportivo con maggior potenzialità economica e sociale; dall'altro, è caratterizzato da un'intensa e riconosciuta precarietà strutturale (CONI, 2019; Sport e Salute, 2024; FIGC et al, 2024; 2025). In questa prospettiva, il mandato del PNRR invita ad intervenire sulla precarietà attraverso lo sviluppo di competenze, promuovendo la riqualificazione e l'aggiornamento dei professionisti che operano a diverso titolo al suo interno (attraverso processi di *re-skilling* ed *up-skilling* delle competenze) (McGuinness et al, 2018; Rathelot et al, 2023).

Secondo questa formulazione, il potenziamento delle competenze professionali è posto in diretta corrispondenza con il rafforzamento e la stabilizzazione dei settori occupazionali.

Questa soluzione sembra seguire una logica lineare 'a taglia unica', che risponde genericamente alle frammentate e plurali forme precarie del lavoro contemporaneo. Sebbene si riconosca che la formazione sia una delle leve più efficaci per agire sulla precarietà, si ritiene riduttivo proporre l'utilizzo senza prima esplorare la forma precaria specificamente vissuta nel settore calcistico professionistico e i relativi fabbisogni di apprendimento emergenti.

La logica causale delineata appare infatti parziale sotto diversi aspetti, eludendo l'approfondimento di tre questioni cardine, fra loro strettamente connesse:

- 1) *un problema di definizione*: cosa si intende con precarietà *qui*? (Charmaz, 2014)
- 2) *un problema di misurazione*: quali sono gli indicatori più adeguati a rappresentarla e rilevarla?
- 3) *un problema di intervento*: su quali destinatari e su quali aree di intervento focalizzarsi?

L'ipotesi alternativa che si propone è che la precarietà assuma diverse forme, che si distribuisca e manifesti in modo disomogeneo tra i diversi sistemi occupazionali, entro i ruoli professionali e nell'esperienza singolare del percepito soggettivo (Coultais et al, 2023; Fine, 2023; Bluestein et al., 2024; McWha-Hermann et al, 2025). In questa prospettiva, approfondirne le specificità diviene essenziale per riconoscerne le configurazioni situate e per selezionare gli interventi ad esse più coerenti.

2. Tre studi per tre gap: una lettura unitaria

Il problema della definizione della precarietà è una questione vivacemente dibattuta nell'ambito della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni (WOP) e tutt'altro che teorica (McWha-Hermann et al, 2025). Dalla qualità della definizione di precarietà dipende la possibilità di inquadrarla e misurarla in termini multidimensionali, influenzando l'identificazione dei destinatari e delle aree di intervento più pertinenti.

Nonostante la comunità scientifica sia ormai concorde sulla necessità di interpretare le condizioni di precarietà nel quadro di riferimento più ampio dell'esclusione sociale, permane un disallineamento tra la riflessione teorica e la rilevazione empirica del fenomeno (Seubert & Hopfgartner, 2023; Fine, 2023; Llosa et al, 2024; Bluestein et al., 2024).

Sebbene infatti la precarietà venga misurata attraverso molteplici dimensioni, che concorrono alla sua determinazione, è ancora ampiamente diffuso l'impiego di indicatori tradizionali (McWha-Hermann et al, 2025); così, le più raffinate intuizioni teoriche, che concorrono alla maturazione interpretativa del costrutto di precarietà, occupano un ruolo secondario nello sviluppo di modelli e strumenti di rilevazione. Questo scollamento tra definizione e misurazione si riverbera inevitabilmente sulla coerenza interna del processo di ricerca e sull'identificazione delle aree di intervento percorribili.

Si fornisce ora un esempio, costruito in forma volutamente semplificata, al fine di rendere più comprensibile lo stretto legame che intercorre tra queste tre questioni: se si adotta una definizione *'laterale'* di precarietà, presentandola principalmente come *'condizione lavorativa caratterizzata da insicurezza economica ed instabilità contrattuale'* (Millar, 2017), gli indicatori di identificazione e misurazione della condizione precaria coincideranno presumibilmente con il *reddito* e la *continuità del rapporto di lavoro*; coerentemente, si predisporranno interventi orientati a questi aspetti.

Il rischio, quindi, è che una definizione parziale non renda conto della multidimensionalità del fenomeno e finisca per escludere intere categorie professionali precarie, la cui vulnerabilità resta invisibile ai criteri di rilevazione adottati.

La carenza teorica degli indicatori così, in un circolo vizioso, conduce ad interventi che non sono sufficientemente sensibili alla complessità e alla pluralità dei bisogni reali.

A partire da questi tre snodi critici, individuati attraverso l'analisi della letteratura e l'interrogazione del mandato di ricerca, hanno preso forma tre studi sequenziali.

Il *primo studio*, condotto con metodologia Grounded Theory Costruttivista (Charmaz, 2014), è dedicato ad esplorare quale specifica forma di precarietà sia vissuta nel contesto calcistico professionistico. Attraverso una prospettiva induttiva, orientata a generare conoscenza a partire dai dati raccolti, sono emerse molteplici e differenziate aree di precarietà, che contribuiscono alla costruzione di una definizione teorica chiara, ma complessa e multidimensionale.

Da una parte, dunque, i risultati del primo studio identificano le dimensioni particolari della precarietà vissuta nel contesto calcistico professionistico, definendone la forma precaria specifica; dall'altra, questa contingenza ha offerto spunti che sostengono una più ampia evoluzione teorica del costrutto, offrendo un contributo alla maturazione interpretativa dello stato dell'arte.

Le categorie emergenti dal primo studio, infatti, descrivono una forma precaria che si declina attraverso quattro dimensioni: simboliche, organizzative, sociali e materiali.

Il *secondo studio* si propone di mettere alla prova questa modellizzazione concettuale attraverso un modello a equazioni strutturali (SEM), che ne ha validato la struttura teorica.

Questo risultato appare particolarmente significativo, poiché in letteratura si riscontra difficoltà concettuale nel ricondurre entro un quadro teorico unitario, una modellizzazione del costrutto di precarietà che congiunga dinamicamente elementi oggettivi e soggettivi, materiali e simbolici, individuali e sociali, sottraendoli ad una logica oppositiva o cumulativa (Blustein et al, 2024; McWha-Hermann et al, 2025).

Il felice esito di questo sforzo di sintesi teorica trova fondamento nell'adozione di una prospettiva psicosociologica, a cui è dedicato un approfondimento teorico nel primo studio ed applicativa nel secondo (Carli & Paniccia, 1981; 2003; 2020; Kets De Vries & Miller, 1984; Kaneklin & Manoukian, 1990; Kaës, 1991; Eisold, 1995; Quaglino, 1996; Menzies, 2002; Spaltro, 2003; Barus-Michel et al, 2005; Guba & Lincoln, 2005; Pagliarani, 2013; Armstrong, 2018).

Seppur poco percorsa nelle teorie WOP (Islam & Sanderson, 2022; Dashtipour et al, 2025), si ritiene che la prospettiva psicosociologica possa offrire un contributo promettente ai fini integrativi, posizionandosi tra le discontinuità dello stato dell'arte.

L'oscillazione tra posizioni, ora eccessivamente rigide ed ora eccessivamente lasche nella definizione di precarietà in letteratura, sembra segnare l'urgenza di introdurre quadri teorici definiti, ma flessibili nell'accogliere l'eterogenea vulnerabilità che caratterizza i contesti professionali contemporanei.

La precarietà, infatti, eccede e viola teorizzazioni stringenti o generiche, chiedendo sguardi interpretativi capaci di sostenerne tanto la complessità, quanto la specificità.

Questa prospettiva ha permesso di definire la precarietà come una sottile dinamica (Fine, 2023) che attraversa molteplici strati dell'esperienza individuale, sociale, organizzativa e simbolica, producendo forme precarie differenziate, lungo un continuum di comprensione del fenomeno esteso e coeso.

Collocandosi in una posizione teorica intermedia tra prospettive estensive e restrittive, la prospettiva psicosociologica, versata in metodologie e strumenti ad essa sintonici, bilancia un livello di astrazione ottimale, necessario a non ridurre la complessità della precarietà, senza perdere capacità di indicarne con chiarezza aree di risorsa e fragilità specifiche, utili ai fini operativi.

Dai risultati dei primi due studi, ed in linea con il mandato di ricerca, è infatti emerso che:

1) l'apprendimento rappresenta la principale risorsa 'contro-precaria', identificata dai professionisti del settore calcistico stessi, come area chiave di intervento.

Mentre il mandato di ricerca iniziale associava, quasi scontatamente, precarietà e sviluppo di competenze, la validazione empirica e induttiva di questa ipotesi operativa ha rappresentato un cruciale prerequisito per l'azione. L'attivazione di processi formativi per far fronte alla precarietà del settore rappresenta così una scelta fondata e derivata dai risultati della ricerca, non un 'rimedio' idealizzato e a priori valido, senza chiarire i presupposti di questa soluzione.

2) lo staff tecnico rappresenta il target di beneficiari elettivo a cui dedicare interventi formativi.

Lo staff tecnico è nella filiera professionale del calcio professionistico il principale punto di tensione precaria, luogo di sovrapposizione tra vulnerabilità simboliche ed identitarie, ma anche nucleo generativo di trasformazione culturale. Questi professionisti, più di altri, occupano una posizione liminale tra la governance del sistema e il vissuto quotidiano degli atleti, beneficiando in modo

decisivo delle opportunità di formazione (Gilmore et al, 2018; Corsby et al, 2023; Selimi et al, 2023). La letteratura sullo sviluppo organizzativo evidenzia come gli agenti di cambiamento più efficaci non coincidano necessariamente con i vertici formali (dirigenti) o performativi (atleti), bensì con coloro che, implicati nella pratica, sanno integrare continuità e innovazione, visione strategica e conoscenza situata (Weick & Quinn, 1999; Gerwing, 2016). Lo staff tecnico così, in virtù della sua doppia appartenenza, gestionale ed operativa, può essere considerato sia come beneficiario prioritario, sia come promotore e custode di un processo di rinnovamento sistemico.

Concentrarsi su questo target significa quindi non solo agire sulla precarietà nella sua forma più intensa e articolata, ma anche dedicarsi alle risorse più promettenti per trasformarla in opportunità di un più ampio apprendimento organizzativo. Tuttavia, la formazione può attivare e supportare il cambiamento, ma non sostituire gli attori organizzativi nell'assumerlo come oggetto di lavoro (Gozzoli, 2016).

Per questo motivo, il *terzo studio* è stato dedicato ad approfondire la relazione tra precarietà e apprendimento nel settore calcistico professionistico, proponendo la formazione sia come strumento di intervento a beneficio dei destinatari più esposti alla precarietà, sia come contesto privilegiato per la riflessione ed il cambiamento organizzativo (Coultas et al., 2023).

È stata quindi condotta una *Ricerca-Azione* clinica organizzativa (Kaneklin et al, 2010; Cecchinato, 2019), in collaborazione con l'Associazione Italiana Allenatori Calcio (AIAC).

Da un lato, questa esperienza è una puntuale *Ricerca sulla formazione* degli allenatori nel calcio professionistico, volta comprendere *I)* cosa significhi apprendere per gli allenatori *II)* quale idea di competenza promuova l'attuale modello formativo e *III)* quali fabbisogni formativi sono percepiti dai professionisti come più cruciali per fronteggiare la precarietà. Per la raccolta dei dati, è stata proposta una rivisitazione dello strumento Performance Profile (Butler e Hardy, 1992), che ha permesso agli allenatori di indicare spontaneamente, e attraverso parole proprie, quali competenze fossero più urgenti da sviluppare, a partire dai loro vissuti professionali.

Dall'altro, è il racconto di un'*Azione formativa* che ha utilizzato la precedente parte empirica, dedicata ai beneficiari chiave, per avviare un più ampio processo di riflessione organizzativa sull'apprendere. È stata allestita un'organizzazione temporanea composta da ricercatori e professionisti del settore (allenatori, coordinatori tecnici, dirigenti), coinvolti congiuntamente dalla progettazione alla discussione dei risultati, che ha configurato un intervento formativo sul formare (Kaneklin et al, 2010). L'*Azione* della ricerca clinica organizzativa non coincide infatti con la prescrizione o la sostituzione degli attori istituzionali nell'implementazione del cambiamento, ma va intesa come l'attivazione di un processo simbolico che supporta l'organizzazione a pensarsi, per ripensarsi (Carli, 2003).

In questa direzione i risultati della ricerca empirica fondano e avviano la riflessione organizzativa su assunti e agiti formativi in uso, supportando la pensabilità di modalità altre di apprendere; inoltre, si identificano con specificità i contenuti per sviluppare percorsi formativi coerenti ai fabbisogni percepiti dai destinatari stessi come più salienti per contrastare la precarietà.

Lo sviluppo naturale di questa ricerca consiste nel proseguire l'osservazione dei processi di cambiamento che essa ha attivato, accompagnandone l'evoluzione e dando seguito alla circolarità virtuosa della *Ricerca* e dell'*Azione* organizzativa.

La struttura complessiva della tesi, dunque, si sviluppa attraverso questi tre studi, ciascuno raccolto in un articolo indipendente, che offre un primo livello di lettura. Tuttavia, la logica progressiva sopra esposta offre un secondo livello di fruizione, componendone un itinerario unitario che collega conoscenza, interpretazione e intervento, dalla precarietà alle competenze.

3. Sincretismo metodologico: disegno di ricerca, metodi e strumenti

Guardando invece a questo elaborato da una prospettiva metodologica, riconosco che il processo di ricerca mi abbia offerto uno spazio inedito di apprendimento e sperimentalismo, utile a consolidare l'uso di metodologie, strumenti e tecniche noti, e ad esplorarne di nuovi.

Nel corso del triennio, il progetto ha seguito uno sviluppo vivace, aperto e flessibile, evolvendo in relazione ai fabbisogni di ricerca via via emergenti. Appare dunque solo ora possibile, ex-post, identificarne conclusivamente la fisionomia formale.

L'intreccio dei tre studi delinea un disegno di ricerca *Mixed Methods* (MMs), che struttura una sequenza qualitativa-quantitativa-qualitativa (Creswell & Plano Clark, 2023). L'alternanza di fasi esplorative e di sistematizzazione ha richiesto una continua attenzione per mantenere un ritmo metodologico equilibrato, teso tra generatività e rigore.

Mentre mi dedicavo al *primo studio*, ho svolto alcuni mesi di ricerca presso la Canterbury Christ Church University (Kent, UK), finalizzati all'approfondimento della metodologia Grounded Theory. La conoscenza delle evoluzioni teoriche del metodo mi ha consentito di selezionare l'approccio costruttivista come il più adatto rispetto agli obiettivi dello studio (Charmaz 1991; 1995; 2000; 2003; 2005; 2011; 2014; 2017; Charmaz & Thornberg, 2021). Contestualmente, ho approfondito la procedura analitica che orienta lo sviluppo dei risultati e la formulazione della teoria sostantiva. È stato inoltre prezioso il confronto sul processo di revisione progressiva della traccia di intervista, guidato dai concetti sensibilizzanti emersi durante la raccolta dei dati (Blumer, 1969; Charmaz, 2014), consolidando un uso specifico dell'intervista in profondità.

Il *secondo studio*, invece, mi ha richiesto di oltrepassare la 'zona di comfort' delle metodologie qualitative, con cui sento maggiore sintonia, orientandomi verso l'esplorazione di metodi, strumenti e tecniche di analisi quantitativa. Questa fase mi ha offerto l'occasione di approfondire le principali differenze tra tecniche di modellizzazione, in particolare tra path analysis e modelli ad equazioni strutturali (Ullman & Bentler, 2012; Kline, 2023). Le parti più stimolanti di questa parte hanno riguardato il processo interpretativo dei risultati del modello e lo sviluppo del questionario per la raccolta dati.

Infine, nel corso del terzo studio, è stata proposta una rivisitazione del Performance Profile (Butler & Hardy, 1992), che ne semplifica la procedura, scomponendo le richieste di completamento in item

guidati. Questo adattamento rende lo strumento adatto anche all'uso in strumenti self-report e può concorrere ad arricchire il corpus di esperienze d'uso flessibile dello strumento in letteratura (Jones, 1993; Gucciardi & Gordon, 2009; Weston et al., 2011; Hatfield, 2024).

L'evoluzione multimetodologica del progetto, la varietà e la creatività d'uso degli strumenti vengono qui ripercorsi come esperienza significativa di apprendimento. Inoltre, la raccolta di diverse forme di dati ha permesso di triangolare gli oggetti di ricerca, rafforzando la consistenza dei risultati ed ampliandone la profondità interpretativa (Patton, 1999; Denzin, 2017; Creswell & Clark, 2017).

Da questa prospettiva, il progetto è stato anche un intenso laboratorio metodologico.

Durante il percorso sono state svolte diverse raccolte dati, impiegando anche altri strumenti, non inclusi in questo elaborato finale; ad esempio, le immagini tratte dall'Intervista Clinica Generazionale (Cigoli & Tamanza, 2009), per comprendere quale rappresentazione affettiva del contesto calcistico professionistico fosse prevalente tra gli allenatori; oppure il Disegno Simbolico dello Spazio di Vita Professionale (DSSVP), per approfondire la dimensione relazionale della precarietà nel settore (Gozzoli et al, 2012).

Considerando la sostenibilità e la completezza teorica, si è tuttavia scelto di utilizzare solo parte dei dati raccolti nel corso del progetto, identificando *raccolte dati primarie*, centrali per restituire il senso dell'intero processo di ricerca, e *secondarie*, dedicate ad approfondimenti specifici.

Il criterio compositivo dell'elaborato privilegia infatti uno sviluppo trasversale, guidata dai costrutti di ricerca principali, tralasciando approfondimenti più verticali. Rimane tuttavia l'auspicio di poter valorizzare in futuro, attraverso pubblicazioni dedicate, l'intero corpus dei risultati.

4. Conclusioni: 'in più' e 'oltre' i risultati

A valle del percorso, appare rilevante restituire una sintesi sulla portata dei risultati, raccogliere ciò che sembra eccedere le cornici note, introdurre differenza, e che può essere riconosciuto come contributo rilevante per lo stato dell'arte.

Come più estensivamente argomentato nel paragrafo 2 di questa introduzione, i risultati del primo studio concorrono ad identificare induttivamente quale forma precaria sia vissuta nel contesto calcistico professionistico; sono infatti scarsi gli studi in letteratura che si dedicano con specificità alla precarietà del settore, mentre a livello nazionale quasi assenti; di conseguenza, anche gli interventi ad esso dedicati (Brown & Potrac, 2009; Manley et al, 2016; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022; Gozzoli et al, 2023).

Gli studi sulla precarietà, infatti, si concentrano perlopiù su categorie sociali e professionali 'pre-etichettate' come vulnerabili, o su popolazioni ampie, miste e generiche di lavoratori (Gozzoli et al, 2023; McWha-Hermann et al, 2025).

Tuttavia, oggi, il lavoro assume forme precarie insidiose e plurali, anche in contesti professionali insospettabili, spesso trascurati dagli osservatori tradizionali (Seubert et al, 2023); intere categorie

occupazionali fragili vengono così escluse dalla riflessione sul lavoro precario sulla base del senso comune o di criteri di inclusione rigidamente predeterminati o cristallizzati.

Per allineare la comprensione teorica della precarietà alle trasformazioni del lavoro contemporaneo, diversi contributi sottolineano la necessità di sviluppare nuove intuizioni a partire da contesti professionali atipici, non consueti per lo studio del lavoro precario (Vosko, 2006; Benach et al, 2014; Julià et al, 2017; Sakai et al, 2023; McWha-Hermann et al, 2025). Il presente progetto prova ad accogliere questa prospettiva e si dedica ad un contesto professionale emblematico, per accendere sguardi nuovi e riformulare interrogativi più generativi; il primo di questi riguarda la definizione stessa di precarietà, non per tracciare confini tra *chi possa definirsi precario e chi no*, ma piuttosto, per comprendere *in che modo percepisca di esserlo*.

Il calcio professionistico tanto nella sua espressione atletica, quanto in quella tecnica e dirigenziale, è spesso associato a successo e privilegio, simbolo di realizzazione economica, riscatto personale e affermazione pubblica (Armstrong & Giulianotti, 1999; Gaymard & Joly, 2012; Acheampong, 2021; Ejekwumadu, 2025); l'intensità emotiva mossa dalle competizioni e il coinvolgimento collettivo rafforzano il mantenimento e la riproduzione di un'estetica istituzionale idealizzata, che nasconde aspetti di complessità e fragilità del reale (Roderick, 2006; Fulconis & Pache, 2014; Pashaie & Ghaffarisadr, 2024). Le esperienze professionali nel settore, tuttavia, raccontano una versione diversa, segnata da carriere brevi e discontinue, transizioni forzate, incertezza contrattuale, instabilità relazionale e pressione performativa (Brown & Potrac, 2009; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022). Apparentemente ai confini del discorso sulla precarietà (Manley et al, 2016), il calcio professionistico è paradigmatico per offrire prospettive divergenti al dibattito, concentrando molte delle paradossalità del lavoro contemporaneo, comuni anche ad altri ambiti professionali: prestigio e fragilità, status e vulnerabilità, riconoscimento ed esclusione (Hult et al, 2025; Sim & Bierema, 2025).

L'emblematicità dei vissuti professionali nel contesto calcistico ha permesso, nel secondo studio, di raccogliere in un modello teorico unitario dimensioni della precarietà finora frammentate in letteratura (Millar, 2017; McWha-Hermann et al, 2025).

Da una parte, dunque, i risultati del primo studio identificano le dimensioni particolari della precarietà vissuta nel contesto calcistico professionistico, definendone la forma precaria specifica; dall'altra, questa contingenza ha offerto spunti che sostengono una più ampia definizione teorica di precarietà, provando ad offrire un contributo alla maturazione interpretativa del costrutto.

L'apprendimento si è confermato essere una risorsa chiave per l'intervento; il terzo studio è infatti dedicato alla relazione tra precarietà e apprendimento, individuando quali competenze specifiche siano più salienti da sviluppare per contrastare la precarietà nel settore calcistico professionistico, attraverso percorsi formativi. Questi interventi sono rivolti ai destinatari chiave, ma allo stesso tempo volti ad attivare processi di riflessività organizzativi più estesi.

In contrasto a prospettive che tendono a delegare all'individuo lo sviluppo di risorse 'contro-precarie', in tutti e tre gli studi si insiste sulla necessità di operare entro prospettive multilivello.

Il primo studio infatti evidenzia come i processi di *'soggettivazione istituzionale'* rendano l'individuo una risorsa ipertrofica del legame tra professionisti e organizzazione. Gli interventi sulla precarietà che accolgono come area di intervento solo il malessere individuale appaiono dunque rilevanti, ma collusivi, se svincolati da una logica sistemica, che *organizzi* il cambiamento e il supporto all'attribuzione di senso al 'lavorare insieme' (Gozzoli, 2016); si evidenzia infatti una lacuna di dispositivi di mediazione nel settore tra soggetto e organizzazione. Il secondo studio, inoltre, evidenzia che gli interventi rivolti esclusivamente al malessere individuale risultano poco incisivi nella relazione tra precarietà e malessere, se non inseriti entro una logica di intervento multilivello. Questo risultato sottolinea i limiti degli interventi centrati esclusivamente sul malessere del singolo professionista, evidenziando la necessità di integrarli con azioni a livello istituzionale, organizzativo e sociale. L'ultimo studio accoglie queste direzioni, provando ad applicarne i principi e ad avviare un intervento generativo, facendo della ricerca stessa uno spazio 'terzo' di mediazione.

Ogni studio sembra così aver raggiunto alcuni obiettivi conoscitivi ed applicativi salienti, ma ha anche inevitabilmente evidenziato limiti specifici, aprendo nuove direzioni di ricerca: talvolta avventate e intuitive, altre volte caute e sistematiche. L'imperfezione e la mancanza, tuttavia, possono essere anche un segno incoraggiante, la prova che questo progetto sia una ricerca, somigliando più ad un avvio curioso e appassionato, che a una conclusione definitiva.

In questo senso, mi auguro che ogni studio, anche futuro, continui a lasciarmi interrogativi a cui non so ancora rispondere.

Aldilà dei puntuali risultati, mi sono inoltre chiesta quale fosse il senso *'oltre'* i risultati di ogni studio, ossia il principio che ha reso questo progetto, per me, così importante.

L'impegno nel dare una definizione ampia, sottile, inclusiva di precarietà, ha risposto al bisogno di affermare che ogni forma di vulnerabilità, grande o piccola, simbolica o materiale, percepita o oggettiva, abbia dignità di riconoscimento.

Ricordo di aver raccontato ad una collega, all'inizio di questo percorso, che mi stavo dedicando al tema della precarietà nel calcio professionistico; con spiazzante spontaneità ha commentato:

"Precarietà nel calcio professionistico? Se sono precari loro, allora nessuno di noi è al sicuro!"

Questo breve scambio mi sembra capace di portare in primo piano lo sfondo su cui si muove tutto il progetto: lo sgretolamento istituzionale del lavoro, fondamento e cuore della nostra cultura e della nostra identità - o almeno - fino ad oggi, pensavamo fosse così. Ciò, interpretativamente, mi sembra indicare un segno di distruttività culturale profondo ed intenso, che riguarda tutti noi e il futuro delle organizzazioni; per questo motivo appare rilevante porre in essere studi che interrogano il senso del lavoro oggi.

A questo episodio, ne sono poi seguiti altri; mi è stato spesso detto con ironia, che in fondo, la precarietà del calcio professionistico sia un *"male minore"*.

Sebbene da un lato questo contributo si sforzi di riconoscere forme plurali di precarietà, assume anche che essere precari sia il fondamento comune delle nostre vite, persino (o soprattutto) di quelle

che appaiono più sicure. Eppure, sembra che sminuiamo il male, finché non è ‘abbastanza’ (Millar, 2017).

Creare gerarchie della sofferenza, finisce per impoverire la nostra capacità di comprenderla. Occuparsi di precarietà considerate minori, laterali, nascoste, diventa allora uno compito di umanizzazione, una provocazione democratica, che ci sfida ad identificare i segni della vulnerabilità prima che sia evidente, insanabile, o socialmente permesso prendercene cura.

Mentre preparavo questo contributo, mi sono imbattuta in un breve saggio intitolato "Povertà e Precarietà" pubblicato su The Catholic Worker nel maggio del 1952.

Era stato scritto da Dorothy Day, cofondatrice (con Peter Maurin) di The Catholic Worker, un movimento impegnato per la pace e la giustizia sociale che ha accolto poveri e senzatetto in "case di ospitalità"(...).

La precarietà è spesso considerata un concetto relativamente nuovo o quantomeno una nuova preoccupazione, un sintomo del momento storico contemporaneo.

Eppure, ecco questo saggio con il termine "precarietà" nel titolo, scritto durante i presunti anni d'oro del secondo dopoguerra, quando il capitalismo keynesiano-fordista prometteva posti di lavoro stabili, sussidi statali e mobilità sociale; un periodo che ora viene definito l'antitesi della precarietà. Ancora più sorprendente era il contenuto del saggio.

L'articolo di Day era pieno di scene che oggi verrebbero probabilmente considerate brevi vignette di precarietà.

Un cortile pieno di mobili, buttati via durante uno sfratto.

Una donna che dormiva in mezzo a una stanza del dormitorio perché ogni centimetro quadrato di spazio era già occupato.

Una famiglia di immigrati che lavorava a orari strani fino a tarda notte e non riusciva ancora a pagare l'affitto.

Eppure, il problema, dice Day al suo lettore, non è che ci sia troppa precarietà, ma che non ce n'è abbastanza.'

Millar, K. M. (2017).

BIBLIOGRAFIA QUADRO INTRODUTTIVO

- Acheampong, E. Y. (2021). The journey of professional football career: Challenges and reflections. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(4), 374-391.
- Armstrong, D. (2018). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Routledge.
- Armstrong, G., & Giulianotti, R. (1999). Football in the Making. In *Football cultures and identities* (pp. 3-11). London: Palgrave Macmillan UK.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Lévy, A. (Ed.). (2005). *Dizionario di Psicosociologia*. Raffaello Cortina Editore. Pp. 595; 8870789381.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annual review of public health*, 35(1), 229-253.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blustein, D. L., Grzanka, P. R., Gordon, M., Smith, C. M., & Allan, B. A. (2024). The psychology of precarity: A critical framework. *American Psychologist*.
- Brown, G., & Potrac, P. (2009). 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. *Soccer & Society*, 10(2), 143-159.
- Butler, R. J., & Hardy, L. (1992). The performance profile: Theory and application. *The sport psychologist*, 6(3), 253-264.
- Camera dei Deputati. (2021). *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: Missione 5 – Inclusione e Coesione* [Dossier parlamentare, parte I]. Servizio Studi, XVIII Legislatura
https://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/DFP25_parte_I.pdf
- Carli, R. & Paniccchia, M.R. (1981) *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Il Mulino, Bologna.
- Carli, R. (2020). Psicosociologia e psicoanalisi: Tracce per la storia di un movimento internazionale e per l'analisi delle sue vicende italiane. *Rivista di Psicologia Clinica*, 15(1), 47–68.
- Carli, R., & Paniccchia, R. M. (2003). *L'analisi della domanda: Teoria e intervento in psicologia clinica*. Il Mulino editore. pp. 300; 8815096477.
- Cecchinato, F. (2019). *Oltre il neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generativa*. GueriniNext, Milano.
- Charmaz K. (1991), *Good days, bad days: the self in chronic illness and time*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Charmaz K. (1995). Between positivism and postmodernism: implication for methods, in Denzin N. K., *Studies in Symbolic Interaction* (Vol. 17), Greenwich: JAI Press.
- Charmaz K. (2000), *Grounded Theory: Objectivist and Constructivists Methods*, in Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage.
- Charmaz K. (2003). Grounded theory. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 81–110), London: Sage.

- Charmaz K. (2005), Grounded theory in the 21st century: A qualitative method for advancing social justice research, in N. K. Denzin, Y. E. Lincoln (Eds.) Handbook of qualitative research (3rd ed., pp. 507– 535), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Charmaz K. (2011), Grounded theory methods in social justice research, in N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage Handbook of Qualitative Research, Fourth Edition, New York: Sage.
- Charmaz K. (2014). Constructing Grounded Theory, UK: Sage Publication.
- Charmaz, K. (2017). Special invited paper: Continuities, contradictions, and critical inquiry in grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917719350.
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327.
- Cigoli, V. & Tamanza, G. (2009). *L'Intervista Clinica Generazionale*. Raffaello Cortina Editore.
- Clarkson, B. G., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. D. (2022). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing sport and leisure*, 27(1-2), 50-61.
- CONI. (2019). Il mercato del lavoro nello sport in Italia: caratteristiche e tendenze. https://educamp.coni.it/images/documenti/mercato_lavoro/mercato_lavoro02.pdf
- Corsby, C. L., Jones, R., & Lane, A. (2023). Contending with vulnerability and uncertainty: What coaches say about coaching. *Sports coaching review*, 12(3), 323-342.
- Coultas, C., Reddy, G., & Lukate, J. (2023). Towards a social psychology of precarity. *British Journal of Social Psychology*, 62, 1-20.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. *Handbook of mixed methods research designs*, 1(1), 21-36.
- Dashtipour, P., Gerard, N., & Rolo, D. (2025). Toward an Ethics of Ambiguity in Critical Work and Organizational Psychology: From 'Blank' to 'Troubled' Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 197(2), 219-230.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Dipartimento per lo Sport - Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2022). PNRR – Missione 5, Componente 2, Investimento 3.1: Sport e Inclusione Sociale. <https://www.sport.governo.it/it/pnrr/nuovi-impianti-sportivi-indoor-o-nuovi-locali-a-servizio/pnrr-m5c2-investimento-31-sport-e-inclusione-sociale>
- Dipartimento per lo Sport - Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2025). *Manuale di istruzioni per il soggetto attuatore – M5C2 Investimento 3.1 "Sport e inclusione sociale"* <https://www.sport.governo.it/media/hedojlkb/decreto-e-manuale-istruzioni.pdf>
- Eisold, K. (1995) «Psychoanalysis Today: Implications for Organizational Applications». Free Associations, 38, 6(2), pp. 174-91 – (Orig. paper pres. at the Annual ISPSO Symposium, London 1995).
- Ejekwumadu, I. (2025). An ambition at a crossroads: Transiting out of the game in amateur and semi-professional football in Nigeria. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(1), 163-181.
- FIGC, AREL & PwC Italia. (2024). *ReportCalcio 2025: Rapporto annuale sul calcio italiano*. <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>

- FIGC, AREL & PwC Italia. (2025). *ReportCalcio 2025: Rapporto annuale sul calcio italiano*.
<https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>
- Fine, M. (2023). Precarious knowledge and the neoliberal academy: Towards re-imagining epistemic justice and critical psychology. *British Journal of Social Psychology*, 62, 180-193.
- Fulconis, F., & Pache, G. (2014). Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience. *Society and Business Review*, 9(2), 166-185.
- Gaymard, S., & Joly, P. (2012). The social representation of football among young adults from a disadvantaged social background: an exploratory study.
- Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21-40.
- Gilmore, S., Wagstaff, C., & Smith, J. (2018). Sports psychology in the English Premier League: 'It feels precarious and is precarious'. *Work, Employment and Society*, 32(2), 426-435.
- Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2021). Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.
<https://www.governo.it/it/approfondimenti/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza>
- Gozzoli, C. (2016). Living and working together in organizations: Theme relevance—An introduction. *World Futures*, 72(5-6), 219-221.
- Gozzoli, C., D'Angelo, C., & Tamanza, G. (2012). Il contributo del DSSVP (disegno simbolico dello spazio di vita professionale) allo studio delle identità lavorative: il caso di una casa circondariale. *Risorsa uomo: 1, 2012*, 59-76.
- Gozzoli, C., Palumbo, M., & Zanoli, E. (2023). Supporting employability through sport: what kind of training? *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1154533.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.
- Gucciardi, D. F., & Gordon, S. (2009). Revisiting the performance profile technique: Theoretical underpinnings and application. *The Sport Psychologist*, 23(1), 93-117.
- Hatfield, J. L. (2024). Performance profiling: A systematic approach to the enhancement of music practice and peak performance. *Musicae Scientiae*, 28(4), 779-793.
- Hult, M., Ring, M., Siranko, H., & Kangasniemi, M. (2025). Decent and Precarious Work Among Nursing and Care Workers: A Mixed-Method Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 81(6), 2913-2928.
- Islam, G., & Sanderson, Z. (2022). Critical positions: Situating critical perspectives in work and organizational psychology. *Organizational Psychology Review*, 12(1), 3-34.
- Jones, G. (1993). The role of performance profiling in cognitive behavioral interventions in sport. *The Sport Psychologist*, 7(2), 160-172.
- Julià, M., Vives, A., Tarafa, G., & Benach, J. (2017). Changing the way we understand precarious employment and health: precarisation affects the entire salaried population. *Safety science*, 100, 66-73.
- Kaës, R. (Ed.). (1991). *L'istituzione e le istituzioni: Studi psicoanalitici* (A. Verdolin, Trans.) Borla editore. (Orig. 1983). pp. 256; 9788826307121.

- Kaneklin C., Piccardo C, Scaratti G. (2010). *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*. Raffaello Cortina, Milano.
- Kaneklin, C. & Manoukian, F. (1990). *Conoscere l'organizzazione: formazione e ricerca psicosociologica*. Carocci editori. pp. 260; 9788843015184.
- Kets De Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984) *The Neurotic Organization*. San Francisco, Jossey-Bass. (Tr.it.: *L'organizzazione nevrotica*. R. Cortina, Milano 1992).
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Menéndez-Espina, S., & Rivero-Díaz, M. L. (2024). Perceived precarious life: a SEM model for re-dimensioning of precarious work and its impact on mental health. *Frontiers in Public Health*, *11*, 1254843.
- Manley, A., Roderick, M., & Parker, A. (2016). Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of 'silence' in an elite sports academy. *Culture and Organization*, *22*(3), 221-244.
- McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: Concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys*, *32*(4), 985-1015.
- McWha-Hermann, I., Blustein, D. L., Seubert, L., Wilde, J., Allan, B. A., Searle, R. H., & Seubert, C. (2025). Tackling precarious work through work and organizational psychology: It's work but not as we know it. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(1), 1-11.
- Menzies, I. (2002). A case study of the functioning of social systems as a defence against anxiety. In Rafferty, A.M. & Traynor, M., (2002), *Exemplary Research for Nursing and Midwifery* Edition Routledge, London.
- Millar, K. M. (2017). Toward a critical politics of precarity. *Sociology compass*, *11*(6), e12483.
- Pagliarani, L. (2013). *Il lavoro come momento di connessione tra mondo interno e mondo esterno attraverso la mediazione del principio di realtà*. *Educazione sentimentale* 19(1). pp 12-16; 10.3280/EDS2013-019003
- Pashaie, S., & Ghaffarisadr, S. I. (2024). Aesthetics and Football. *Global Perspectives on Soccer and the Media and Entertainment Industry*, 237.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, *34*(5 Pt 2), 1189.
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Next Generation Italia. (2021) https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf?utm_source
- Quaglini, G.P. (1996). *Psicodinamica della vita organizzativa*. Milano, Italia: Raffaello Cortina.
- Rathelot, R. V. R., & Thijs Chan, S. Y. (2023). Rethinking the skills gap. *IZA World of Labor*.
- Roderick, M. (2006). *The work of professional football: A labour of love?* (p. 208). Taylor & Francis.
- Sakai, K., Nagata, T., Odagami, K., Adi, N. P., Nagata, M., & Mori, K. (2023). Inequality in workplace support for various types of precarious workers compared with permanent workers in Japan: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Health*, *65*(1), e12431.
- Selimi, E., Lascu, A., Serpiello, F., & Woods, C. T. (2023). Exploring football coaches' views on coach education, role, and practice design: An Australian perspective. *Plos one*, *18*(5), e0285871.
- Seubert, C., & Hopfgartner, L. S. N. (2023). Defining work-related precariousness and how to measure it to secure health and wellbeing. In *Tackling precarious work* (pp. 325-348). Routledge.

Seubert, L., McWha-Hermann, I., & Seubert, C. (2023). Critical reflection and critical reflexivity as core processes for critical WOP: Precarious employment as an example. *Applied Psychology*, 72(1), 106-125.

Sim, E., & Bierema, L. L. (2025). Intersectional precarity in academia: a systematic literature review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

Spaltro, E. (2003). *Soggettività. Psicologia del lavoro*. Pàtron Editore. 3rd Ed. pp. 490; 8855522558.

Sport e Salute. (2024). *Gli italiani e lo sport: Rapporto nazionale 2024*.

<https://www.sportesalute.eu/images/studi-e-dati-dello-sport/schede/2024/160-Report-gli-italiani-e-lo-sport.pdf>

Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of psychology, second edition*, 2.

Vosko, L. F. (Ed.). (2006). *Precarious employment: Understanding labour market insecurity in Canada*. McGill-Queen's Press-MQUP.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Weston, N. J., Greenlees, I. A., & Thelwell, R. C. (2011). Athlete perceptions of the impacts of performance profiling. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(2), 173-188.

Wood, S., Harrison, L. K., & Kucharska, J. (2017). Male professional footballers' experiences of mental health difficulties and help-seeking. *The Physician and Sportsmedicine*, 45(2), 120-128.

STUDIO I

Tipologia di articolo: Original Research

Autori: Palumbo, M., Zanolì, E. & Gozzoli, C. (2025)

Soggettivazione Istituzionale.

Una teoria fondata psicosociologica sulla precarietà del calcio professionistico

Abstract

La precarietà è un costrutto sfuggente e ambiguo, la cui definizione stessa risulta precaria (Choonara, 2020); mentre la rigidità concettuale ne riduce la complessità, derive espansive (Han, 2018) non ne colgono i vincoli di vulnerabilità specifica. Attraverso un dialogo aperto con le cinque proposizioni che compongono l'agenda WOP sul lavoro precario (McWha-Hermann, 2025), il presente contributo propone la prospettiva psicosociologica per esplorare la precarietà nel legame tra soggettività-lavoro-società.

Entro tale quadro interpretativo la precarietà esprime l'erosione del legame tra soggettività e società, prodotta da una mediazione istituzionale del lavoro debole (Weick, 1995). Il lavoro è investito di attese simboliche che le esperienze organizzative oggi smentiscono, configurando un divario tra aspettative e vissuti. Dove la grande narrazione del lavoro si frammenta, piccole storie professionali raccontano diverse forme precarie, che provano a ritesserne la continuità e preservarne il senso.

Guardare alla precarietà come divario, anziché cercare di definirla una volta per tutte, appare un'intuizione generativa, perché non separa, né esclude, ma mantiene aperta la tensione relazionale, anche laddove appare fragile o inattesa. Questo principio teorico ha orientato sia la procedura di analisi, sia la scelta empirica di un contesto lavorativo atipico, ai confini della riflessione scientifica sulla precarietà e della sua consueta rappresentazione professionale (Manley et al, 2016; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022; McWha-Hermann, 2025). Calcio professionistico e precarietà sembrano infatti un paradosso, tuttavia, lo scarto tra rappresentazione istituzionale idealizzata e fragilità delle esperienze professionali che lo caratterizzano, lo rendono un'intersezione emblematica per indagare forme inedite di precarietà e resistenza contemporanee.

La nostra Grounded Theory, può essere considerata sia una teoria interpretativa specifica, sia un modello valutativo trasversale, esplicitando una procedura replicabile in molteplici contesti professionali. L'analisi condotta contribuisce sia a comprendere le transizioni dell'istituzione lavoro attraverso la precarietà, sia a descrivere forme precarie plurali, che concorrono ad irrobustire la conoscenza su questo tema stesso.

In particolare, il processo core di 'soggettivazione istituzionale', emergente dal contesto calcistico professionistico, coglie l'assunzione soggettiva di funzioni istituzionali, presentando un legame sbilanciato tra soggettività-lavoro-società, in cui la soggettività si fa ipertrofica per compensare l'istituzione fragile (Dubar, 2010). Il compimento della propria realizzazione sociale attraverso il lavoro, qui, appare così ancora garantirsi, sebbene precariamente vincolato e rischiosamente delegato alle capacità individuali (Le Boterf, 2004).

1. INTRODUZIONE

1.1 Analisi delle dinamiche teoriche dello stato dell'arte e nuove direzioni di ricerca WOP

La nozione di precarietà ha assunto centralità crescente nel dibattito scientifico, politico e quotidiano, offrendosi come potente lente analitica per osservare le trasformazioni del lavoro contemporaneo (Arnold & Bongiovi, 2013; Shin et al, 2023; ILO, 2023; Coultas et al, 2023). Negli ultimi vent'anni, la letteratura psicologica del Lavoro e delle Organizzazioni (WOP) ha compiuto numerosi sforzi di sistematizzazione teorica per definire il *lavoro precario*, disgiungendolo da costrutti affini, come la *precarietà lavorativa*, e la *precarietà*, intesa in senso più esteso, sociologico ed esistenziale (De Witte, 1999; 2005; Sverke et al, 2002; Blustein et al, 2016; Allan et al, 2021).

Il *lavoro precario* è un costrutto multidimensionale, che intreccia caratteristiche oggettive e strutturali del lavoro, come contratti brevi, atipici e discontinui, basso reddito, scarsa sicurezza e tutela sociale (Kalleberg & Hewison, 2013; Campbell & Price 2016; Kalleberg & Vallas, 2017).

Con le espressioni *precarietà lavorativa* o *precarietà lavorativa percepita* si indica invece il correlato esperienziale del lavoro precario, ossia la risonanza psicofisica soggettiva, il vissuto di incertezza, impotenza, vulnerabilità ed esclusione che esso genera (Mai et al, 2019; Seubert & Hopfgartner, 2023; Allan et al, 2025).

Sebbene la separazione concettuale tra *lavoro precario* e *precarietà lavorativa* abbia favorito maggiore articolazione interpretativa, alcuni studi ne interrogano criticamente la corrispondenza (Allan et al, 2021); ad esempio, da un punto di vista soggettivo, il lavoro precario non determina di per sé uno stato psicologico di incertezza e insicurezza lavorativa, e viceversa (Blustein et al, 2016). Altri contributi, inoltre, evidenziano che il rapporto tra *lavoro precario* e *precarietà percepita* sia fortemente mediato da differenze socioculturali, influenzando notevolmente ciò che i lavoratori ritengono essere sicuro o insicuro, sia a livello soggettivo che oggettivo (Standing, 2011; Benach et al, 2014; Shin et al, 2023).

Sia il *lavoro precario* che la *precarietà lavorativa* concorrono a comporre la rifrazione professionale del più ampio costrutto di *precarietà*, intesa come complessa categoria ontologico-sociologica, che comprende, ma trascende, i confini dell'ambito lavorativo (Bourdieu, 1999; Castel, 2021).

I più recenti studi WOP, tuttavia, per evitare riduzionismi tendono a ricomporre la continuità tra i *tre* diversi costrutti, delineandone configurazioni ibride, sovrapposte e sfumate (Blustein et al, 2024). Spesso, infatti, pur riferendosi ancora al *lavoro precario* e alla *precarietà lavorativa*, adottano concettualizzazioni di *precarietà* sempre più espansive ed elastiche (Han, 2018). Esse ricongiungono nel continuum persona-ambiente condizioni oggettive e soggettive, individuali e collettive, materiali e simboliche, incorporandovi anche le strategie che individui, gruppi e comunità sviluppano per far fronte alla precarietà. Tale logica cumulativa stratifica elementi compositivi, senza ricondurli ad un vincolo teorico esplicito ed integrativo, rischiando di rendere la precarietà un concetto sregolatamente composito e ambiguo, non distinguibile da altre forme di vulnerabilità, insicurezza, povertà,

sofferenza (Seubert & Hopfgartner, 2023; Fine, 2023; Llosa et al, 2024; Bluestein et al., 2024). L'esigenza definitoria, sembra così nuovamente imporsi.

L'analisi delle dinamiche della letteratura WOP sulla precarietà si offre come via euristica privilegiata per interrogare evoluzioni, tensioni e fratture dello stato dell'arte, identificando spazi di ricerca costruttivi. L'oscillazione tra posizioni, ora eccessivamente rigide ed ora eccessivamente lasche, segna l'urgenza di interporre quadri teorici definiti, ma flessibili alla pluralità dei contesti professionali contemporanei. La precarietà, infatti, eccede e viola teorizzazioni stringenti o generiche, chiedendo sguardi interpretativi capaci di sostenerne tanto la complessità, quanto la specificità reale.

Accanto ad un ripiegamento analitico e riflessivo, questo studio accoglie le più recenti sfide, teoriche ed applicative, esplicitate della comunità scientifica WOP. In particolare, ci riferiamo alle *cinque proposizioni*¹ elaborate a partire dall'incontro del piccolo gruppo EAWOP sul lavoro precario, che ha riunito studiosi, practitioner, sindacati e rappresentanti del terzo settore per affrontare collettivamente questa cruciale questione globale (McWha-Hermann et al, 2025).

Lo sviluppo del presente contributo assume dunque una forma originale, intrecciata alle cinque proposizioni dell'agenda WOP sul lavoro precario, con l'intento di raccoglierne l'eredità riflessiva, prolungarne la traiettoria ed applicarne gli spunti. Ogni sezione si innesta su questo confronto allestendo un dialogo aperto, in cui si discutono le scelte teoriche, metodologiche ed analitiche compiute nel corso della ricerca, con l'obiettivo di parteciparvi attraverso proposte e *'intuizioni'* (ibidem) generative: coerenti al dibattito e praticabili nelle organizzazioni (Arnold et al, 2021).

¹ Cinque proposizioni che compongono l'agenda WOP sul lavoro precario (McWha-Hermann et al, 2025)

- Proposizione 1 - *la natura mutevole del lavoro richiede un'attenzione al lavoro precario;*
- Proposizione 2 - *le intuizioni psicologiche sono particolarmente importanti per comprendere come le esperienze soggettive del lavoro precario abbiano un impatto su tutti noi;*
- Proposizione 3 - *una comprensione più sfumata del lavoro precario richiede una prospettiva contestualizzata e multilivello, che si concentri al di fuori dei lavori e dei luoghi di lavoro tradizionali;*
- Proposizione 4 - *la correzione dei rischi del lavoro precario richiede un'attenzione a interventi che supportino un cambiamento strutturale e trasformativo, incentrato sulle esperienze umane, per sviluppare un contesto lavorativo che supporti il bene sociale;*
- Proposizione 5 - *la comprensione della complessità di questo argomento richiede un approccio pratico che includa le voci e le prospettive di molteplici stakeholder.*

2. POSIZIONAMENTO TEORICO

Sfide teoriche - (corsivo originale dell'agenda WOP sul lavoro precario; McWha-Hermann et al, 2025)

- Proposizione 1 - *la natura mutevole del lavoro richiede un'attenzione al lavoro precario*
- Proposizione 2 - *le intuizioni psicologiche sono particolarmente importanti per comprendere come le esperienze soggettive del lavoro precario abbiano un impatto su tutti noi*

Proposta - Verso una prospettiva integrativa psicosociologica

A valle dello sviluppo di queste prime due proposizioni, gli autori dell'agenda concludono che un approccio psicologico più completo sulla precarietà debba integrare sia la multidimensionalità del lavoro precario, sia le esperienze psicologiche, individuali e collettive, ad esso connesse. Tuttavia, convengono che ad oggi, in coerenza con i rilievi analitici svolti sulle dinamiche della letteratura, *“non esista una riflessione coordinata su come gli sviluppi teorici possano allinearsi, ed informare gli sforzi pratici per comprendere e affrontare il lavoro precario nei contesti organizzativi”* (McWha-Hermann et al, 2025, pp.1).

Accogliamo tale snodo critico come occasione per introdurre la prospettiva psicosociologica. Seppur ancora poco percorsa nelle teorie WOP (Islam & Sanderson, 2022; Dashtipour et al, 2025), riteniamo che essa possa offrire un contributo promettente ai fini integrativi, posizionandosi tra le pieghe dello stato dell'arte.

La prima proposizione dell'agenda, infatti, – *«la natura mutevole del lavoro richiede un'attenzione al lavoro precario»* – indica che il lavoro precario, più che configurarsi come deviazione, sembri oggi rappresentare una cifra diffusa dell'esperienza lavorativa, un tratto emergente delle organizzazioni contemporanee.

La seconda, invece, – *«le intuizioni psicologiche sono particolarmente importanti per comprendere come le esperienze soggettive del lavoro precario abbiano un impatto su tutti noi»* – evidenzia che i vissuti soggettivi della precarietà producano risonanze sociali.

Lette congiuntamente, tali proposizioni delineano il legame che intercorre tra *soggettività-lavoro-società*, interrogando l'impatto collettivo della precarietà soggettiva, e la funzione di mediazione sociale che il lavoro istituzionalmente assolve, e che forse oggi, non è più in grado di assolvere.

In questo senso riteniamo e argomentiamo le ragioni per cui la prospettiva psicosociologica costituisca un osservatorio teorico fecondo, poiché:

I) assume il legame tra *soggettività-istituzioni-società* come unità di analisi privilegiata;

II) permette di integrare, entro un quadro teorico specifico ed esplicito, una definizione di precarietà che congiunge dinamicamente elementi oggettivi e soggettivi, materiali e simbolici, individuali e sociali, sottraendoli ad una logica oppositiva e cumulativa, valorizzando i contributi precedentemente elaborati;

III) ponendo al centro della definizione di precarietà il *lavoro*, come istituzione cardine nel legame tra soggettività e società, disattende il rischio di derive interpretative eccessivamente espansive, che non

colgono i vincoli di vulnerabilità specifica del costrutto di precarietà, diluendone la comprensione e l'applicabilità teorica.

La psicosociologia è un sapere di frontiera, di vocazione pratica, che storicamente si è affermata per superare fratture disciplinari; nasce dall'intersezione tra psicologia clinica e sociale, sociologia, antropologia, scienze dell'organizzazione e nel tempo, ha costruito un proprio statuto autonomo (Carli & Paniccia, 1981; Kaneklin & Manoukian, 1990; Spaltro, 2003; Barus-Michel et al, 2005; Pagliarani, 2013). Essa si iscrive nel paradigma critico-interpretativo ed adotta un'ontologia relazionale (Guba & Lincoln, 2005; Meirelles, 2006), entro cui assume che la soggettività si strutturi attraverso il legame con le istituzioni, intese come forme simboliche, condivise e vissute, dell'esperienza sociale; l'istituzione più incisivamente attenzionata da questa prospettiva è il lavoro (Kaës, 1991; Carli e Paniccia, 1981; 2003; Quaglino, 1996; Armstrong, 2018). Epistemologicamente, si fonda sull'implicazione del ricercatore, che favorisce lo sviluppo di conoscenza critica e situata attraverso l'utilizzo di dispositivi analitici, partecipativi e dialogici, volti a comprendere i processi soggettivi nelle dinamiche organizzative e sociali (Carli & Paniccia, 1981; Kets De Vries & Miller, 1984; Eisold, 1995; Barus-Michel et al, 2003).

Il legame tra *soggettività-istituzioni-società*, come unità di analisi privilegiata della prospettiva psicosociologica, si rende più comprensibile presentandone, seppur sinteticamente, l'articolazione delle istanze.

La *soggettività* è il processo attraverso cui l'individuo sviluppa e afferma la propria identità entro un contesto sociale; l'identità non è dunque una proprietà del soggetto, ma l'esito di un interrogativo relazionale, che si accorda socialmente, attraverso il riconoscimento e l'appartenenza (Berger & Luckmann, 1967; Spaltro, 2003; Honneth, 2007; Jenkins, 2014; Seidman, 2017; Dejours, 2018).

Il legame tra *soggettività* e *società* è mediato dalle *istituzioni*, strutture simboliche condivise, che ordinano e stabilizzano senso, funzioni, norme e prassi dei diversi ambiti della realtà sociale. Operando come cornici interpretative sovraordinate e durevoli, riconducono la complessità dell'esperienza individuale a domini simbolici collettivi, che si realizzano in contesti operativi socialmente riconoscibili, a cui il soggetto partecipa. Così il mediatore istituzionale, come un nodo, vincola e salda il legame tra soggettività e società (*Figura 1*), (Carli e Paniccia, 1981; Douglas, 1986; Friedland & Alford, 1991; Kaneklin, 2010).



Figura 1- rappresentazione del legame tra soggettività-istituzione-società

Il *lavoro* è, 'tra le istituzioni l'istituzione' (Kaës, 1991) della modernità che ha più incisivamente sostenuto il legame tra soggettività e società (Dejours, 2006). Non a caso è frequente presentarsi

attraverso la propria professione, quasi a condensare in essa la propria traiettoria biografica, sociale ed etica. Il lavoro, come istituzione cardine, media tra soggetto e società articolando tempi e spazi della produttività individuale e collettiva, promuovendo l'integrazione relazionale, garantendo sussistenza, assegnando valore, ruoli e status (Jahoda, 1982; Dejours, 2014). Tale componente simbolica dell'istituzione lavorativa 'plasma' (Dubar, 2010) le organizzazioni, che ne costituiscono la traduzione esperienziale concreta.

Ma è ancora così? Il lavoro, oggi, si può ancora considerare il mediatore istituzionale centrale che sostiene il legame tra soggettività e società?

Le esperienze organizzative contemporanee, sembrano discostarsi dalle promesse simboliche del lavoro come istituzione (senso della produttività condivisa, riconoscimento, appartenenza, continuità delle risorse...), configurando così uno scarto tra vissuto soggettivo e attese simboliche sociali. Il lavoro non sembra assicurare più, o almeno non assicurare più allo stesso modo, la mediazione che un tempo offriva (Dubar, 2010; Dejours et al, 2018), segnando la crisi o la fine del lavoro come istituzione privilegiata nella garanzia del legame tra soggettività e società (Standing, 2011; Castel, 2021).

Le istituzioni sono strutture durevoli che cambiano lentamente nel tempo, hanno un ciclo di vita che supera quello degli individui che si trovano ad agire nel loro ambito; ciò nonostante, sono anch'esse comprese in una traiettoria storica, in cui nascono, si stabilizzano, evolvono o scompaiono, a seconda della loro capacità di assolvere funzioni di mediazione sociale (Scott, 1995; 2014).

Nella letteratura psicosociologica un mediatore istituzionale mantiene saldo il legame tra soggettività e società, finché la sua dimensione esperienziale e simbolica sono percepite come sufficientemente coerenti. Se le dimensioni istituzionali si scindono irrimediabilmente, il mediatore cede, e la continuità del legame si spezza.

Se invece le dimensioni simboliche ed esperienziali del mediatore istituzionale si distanziano, preservando vincoli di parziale coerenza, il mediatore, seppur fragile, si preserva, ma il legame tra soggettività e società diviene precario (*Figura 2*), (Scott, 1995; 2014; Selznick, 1996; Kaes, 1991; Enriquez, 1992; Dejours, 2009; Clot & Kostulski, 2011).



Figura 2- rappresentazione della precarietà come erosione del legame tra soggettività-lavoro-società

Percorrendo questo assioma, la precarietà si definisce come l'erosione del legame tra soggettività e società, prodotta da una mediazione istituzionale del lavoro debole. La precarietà del legame dipende

dalla coerenza interna del mediatore, ossia dall'ampiezza del divario che si configura tra il contenuto simbolico che l'istituzione promette e il vissuto esperienziale che lo disattende. In questa prospettiva situata e percepita, le organizzazioni contemporanee divengono il banco di prova concreto e quotidiano delle attese simboliche dell'istituzione lavorativa (Selznick, 1996; Kaes, 1991; Enriquez, 1992; Dubar, 2010; Clot & Kostulski, 2011; Standing, 2011; Dejours et al, 2018; Castel, 2021).

L'indagine psicosociologica interroga lo scarto tra l'esperienza organizzativa e la simbolizzazione del lavoro entro una prospettiva professionalmente situata, valutando così la stabilità del mediatore istituzionale e la qualità del legame che delinea tra soggettività e società (Menziès, 2002; Smith & Lewis, 2011; Carli, 2020). Conflitti, fratture, negazioni e paradossi che emergono da tale analisi diventano elementi privilegiati per esplorare forme precarie emergenti. L'attenzione si rivolge alla fisionomia specifica che la precarietà assume in funzione della cultura organizzativa, dei processi e degli oggetti di lavoro, che ne profilano la configurazione locale, generandosi nella dissonanza tra organizzazione vissuta e attesa (Lave & Wenger, 1991; Gozzoli, 2016; Armstrong, 2018).

Mentre sul piano organizzativo, si osservano le condizioni oggettive e strutturali, emotive e relazionali che danno forma all'esperienza precaria vissuta; sul piano istituzionale, si indagano invece la storicità, i valori taciti, i riti, i miti, le aspettative e le assunzioni implicite condivise, con cui l'esperienza concreta si confronta (Dejours, 2009; Schein, 2010; Gozzoli, 2016; Carli, 2020).

Tale sguardo contiene e ricomponde la frammentazione tra le dimensioni oggettive, soggettive e simboliche della precarietà, nella relazione tra soggettività-lavoro-società; invita a descrivere nuove forme di legame sociale a partire dalle specifiche configurazioni organizzative precarie (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 2000; Gioia et al, 2013; Alvesson et al, 2024).

Le domande di ricerca si rivolgono dunque direttamente ai professionisti che operano in contesti precari:

1) *Quali attese istituzionali vengono meno nelle esperienze organizzative contemporanee?*

2) *Che tipo di legame tra soggettività e società la mediazione del lavoro oggi garantisce, se ancora la garantisce?*

Promuovendo la pensabilità critica organizzativa ed istituzionale, si sviluppano ipotesi trasformative e formative, capaci di sostenere e generare spazi di consapevolezza e cambiamento (Kaneklin & Manoukian, 1990; Kaës, 1991; Enriquez, 1992; Gozzoli, 2016; Carli, 2020).

3. POSIZIONAMENTO EMPIRICO

Sfide applicative - (corsivo originale dell'agenda WOP sul lavoro precario; McWha-Hermann et al, 2025)

- *Proposizione 3 - una comprensione più sfumata del lavoro precario richiede una prospettiva contestualizzata e multilivello, che si concentri al di fuori dei lavori e dei luoghi di lavoro tradizionali,*
- *Proposizione 4 - la correzione dei rischi del lavoro precario richiede un'attenzione a interventi che supportino un cambiamento strutturale e trasformativo, incentrato sulle esperienze umane, per sviluppare un contesto lavorativo che supporti il bene sociale,*
- *Proposizione 5 - la comprensione della complessità di questo argomento richiede un approccio pratico che includa le voci e le prospettive di molteplici stakeholder.*

Proposta - Una ricerca Grounded Theory sul lavoro precario nel contesto calcistico professionistico

In continuità con la prospettiva psicosociologica, che orienta la sensibilità teorica della ricerca (Charmaz 1995; 2003; 2014; Thistoll et al, 2016), la presente sezione descrive l'impianto empirico dello studio condotto. Lo sviluppo metodologico prosegue il dialogo con l'agenda WOP sul lavoro precario, costituendo un esempio di traduzione operativa delle direzioni contenute nelle proposizioni 3, 4 e 5.

3.1 Scelta del metodo e del contesto

Per esplorare forme emergenti di precarietà, nel divario tra esperienza organizzativa ed istituzionale, si è resa necessaria un'impostazione metodologica capace di cogliere la natura processuale e la specificità situata del vissuto professionale. La scelta della Grounded Theory Costruttivista (CGT) (Charmaz, 2014) risponde a questa esigenza esplorativa.

Essa offre un percorso sistematico, ma flessibile ed interpretativo, alla 'scoperta' (ibidem) di teoria radicata nei dati, co-costruita tra ricercatore e partecipanti. L'assenza di modelli o ipotesi aprioristiche da applicare, non esclude, anzi invita il ricercatore ad esplicitare una sensibilità teorica che guidi una meta-riflessione, entro un preciso spazio sociale (ibidem; Chun Tie et al, 2019). In questo senso, la prospettiva psicosociologica, approfondita in precedenza, informa l'osservazione e l'interpretazione dei dati, *'in caso contrario, le osservazioni di un osservatore: - io ho misurato questo-, -io ho osservato quello, non possono essere interpretate finché non si determina precisamente, sul piano epistemologico, l'enigmatico Io'* (Von Foerster, 1992).

La CGT è così una metodologia sintonica all'impianto ontologico ed epistemologico psicosociologico e alla postura delle domande di ricerca da esso derivate, che interrogano i cambiamenti dell'istituzione lavoro nella società contemporanea attraverso l'esperienza precaria, definendosi un metodo *"critico, interpretativista, postmodernista, poststrutturalista"* (Charmaz 1991; 1995; 2000; 2005; 2011; Bianchi, 2019)

Entro tale quadro teorico-metodologico, per la conduzione dell'indagine empirica è stato intenzionalmente selezionato un contesto organizzativo emblematico: il calcio professionistico, inteso come ambito occupazionale regolato ed istituzionalizzato (Roderick, 2006; Swann et al, 2015; Culvin, 2019). Nell'immaginario sociale, il calcio, tanto nella sua espressione atletica, quanto in quella tecnica e dirigenziale, è spesso associato a successo e privilegio, simbolo di realizzazione economica, riscatto personale e affermazione pubblica (Armstrong & Giulianotti, 1999; Gaymard & Joly, 2012; Acheampong, 2021; Ejekwumadu, 2025); le vittorie, l'intensità emotiva delle competizioni e il coinvolgimento collettivo rafforzano il mantenimento e la riproduzione di tale estetica istituzionale idealizzata, che elude aspetti di complessità e fragilità del reale (Roderick, 2006; Fulconis & Pache, 2014; Pashaie & Ghaffarisadr, 2024). Il piano soggettivo-organizzativo, infatti, sembra raccontare una versione diversa, segnata da carriere brevi e discontinue, mobilità forzata, incertezza contrattuale, instabilità relazionale e pressione performativa (Brown & Potrac, 2009; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022). Apparentemente ai confini del discorso sulla precarietà (Manley et al, 2016), esso

concentra molte delle paradossalità del lavoro contemporaneo, riscontrabili anche altri ambiti professionali: prestigio e fragilità, status e vulnerabilità, riconoscimento ed esclusione (Hult et al, 2025; Sim& Bierema, 2025). La distanza tra rappresentazione sociale istituzionale e vissuto organizzativo soggettivo rende il calcio professionistico un osservatorio promettente e paradigmatico per esplorare inedite forme di legame tra soggettività, lavoro e società.

Tanto le scelte metodologiche, quanto quelle contestuali, si allineano alle raccomandazioni delineate dell'agenda WOP sul lavoro precario, (McWha-Hermann et al., 2025), che invitano ad osservare la precarietà del lavoro con divergenza e dal basso, adottando prospettive *'contestualizzate e multilivello'*, *'al di fuori dei lavori e dei luoghi di lavoro tradizionali'* (Proposizione 3, ibidem). L'impostazione costruttivista-interpretativa adottata, inoltre, riconosce il carattere co-costruito della conoscenza e valorizza il ruolo attivo di ricercatori e partecipanti nella generazione di significati e ipotesi di intervento, adottando *"approcci pratici"*, basati sulle *"esperienze umane"* (Proposizione 4-5, ibidem). I risultati emersi sono dunque assunti come frutto di una riflessione intersoggettiva e situata, che riflette la relazione dinamica tra *'voci di molteplici stakeholders'*, ricercatori, soggetti coinvolti e contesti (Proposizione 5, ibidem).

3.2 Rigore metodologico

Per garantire integrità metodologica, sono stati approfonditi i più recenti criteri sottolineati nella conduzione della Grounded Theory in contesti sportivi e di esercizio fisico (Charmaz & Thornberg, 2021; Holt et al., 2022). La raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati hanno beneficiato della composizione mista del gruppo di ricerca, che unisce sguardi etici ed emici, competenze teorico-metodologiche 'di base' ed esperienze professionali 'di campo'. In particolare, un autore ha svolto diversi ruoli di dirigenza e allenamento in società calcistiche professionistiche.

La nostra valutazione della ricerca ha risposto alle domande guida per soddisfarne i criteri di *credibilità, originalità, risonanza e utilità* (Charmaz, 2014; Bianchi, 2019; riportati in appendice, *allegato 1*).

La *credibilità* è stata perseguita attraverso il campionamento di opinion leader (Valente & Pumpuang, 2007; Katz et al, 2017; Kerr et al, 2018), con esperienze del contesto calcistico professionistico nazionali ed internazionali, maturate in una pluralità di ruoli. Nel corso della loro carriera, molti di loro hanno stratificato esperienze atletiche, tecniche e dirigenziali, sviluppando una conoscenza pratica trasversale, che ha conferito ai resoconti una spontanea riflessività comparativa. I risultati, inoltre, sono arricchiti da numerosi ed estesi verbatim, al fine di rendicontare in modo trasparente e coerente il processo di formazione delle categorie a partire dai dati, osservando i principi del *'constant comparative method'* (Charmaz, 2017); questi permettono al lettore di esprimere una valutazione indipendente e critica della teoria elaborata.

L'*originalità* di questo studio risiede nell'intreccio dialogico e generativo con all'agenda sul lavoro precario della letteratura WOP, proponendo la prospettiva psicosociologica come quadro teorico promettente ai fini integrativi. Tale prospettiva riconduce unità tra tensioni oppostive dello stato dell'arte, definendo la precarietà nel legame tra soggettività e società, ponendone al centro il lavoro.

Si osserva il divario tra esperienza organizzativa e rappresentazione istituzionale, esplorando la qualità specifica del legame che l'istituzione lavoro offre, valutandone i risvolti soggettivi, organizzativo-istituzionali e sociali. L'adozione della metodologia Grounded Theory Costruttivista permette di mettere alla prova questa lente teorica in un contesto professionale emblematico e non tradizionale, coniugando densità descrittiva ed astrazione interpretativa. La teoria sostantiva elaborata, pur radicata nel contesto esplorato, raggiunge un livello di astrazione sufficientemente ampio da consentirne trasferibilità e riproducibilità teorica in altri ambiti organizzativi; tuttavia, è sufficientemente situata da consentire lo sviluppo di traiettorie applicative a partire da bisogni specifici e contestuali, avvertiti dai professionisti stessi come più urgenti (Strati, 2009; McWha-Hermann et al, 2025).

La *risonanza* si garantisce quando le categorie teoriche elaborate restituiscono la pienezza dell'esperienza (Charmaz, 2014), mettendo in luce la relazione tra processi collettivi sociali ed esperienze soggettive. Tale criterio aderisce alla sensibilità psicosociologica adottata, che esplora le forme precarie nel complesso intreccio materiale, emotivo, relazionale e simbolico, soggettivamente articolato e specificamente situato.

I partecipanti coinvolti hanno a più riprese sottolineato la salienza del tema, riconoscendo l'*utilità* della ricerca, considerando la precarietà del settore calcistico professionistico un tema tanto urgente e quanto trascurato. Le interviste hanno inoltre permesso loro di 'riflettere', 'ricomporre' e 'scoprire' aspetti del loro mondo insieme ai ricercatori (virgolettato estratto dalle interviste). Molti di loro, infatti, hanno dichiarato di non aver mai avuto occasione di ripercorrere interamente la loro traiettoria professionale e biografica. Oltre a costituire un dato, questo aspetto conoscitivo e riflessivo della ricerca sconfinava in una primaria forma di intervento, attraverso l'ascolto attivo e aperto, che rinforza il beneficio della ricerca, anche nel corso del suo svolgimento. Il criterio di utilità, inoltre, è stato soddisfatto nella misura in cui i partecipanti considerano le interpretazioni operativamente spendibili nei loro mondi quotidiani. L'analisi si fonda su chiari interrogativi e procedure, e può dunque stimolare ricerche replicabili in altre aree sostantive. Infine, riteniamo che la ricerca accenda sguardi su temi ad alta rilevanza etica ed applicativa, in linea con le priorità strategiche del PNRR italiano (Missione 5), (Governo Italiano, 2021), che promuove il progetto di dottorato entro cui il presente studio si esprime, ed agli obiettivi dell'Agenda 2030 (SDG 8) (Nazioni Unite, 2015), contribuendo a generare conoscenza e interventi mirati a rafforzare la riflessione su più umane e sostenibili forme di legame tra persone, lavoro e società.

3.3 Partecipanti e Procedura di campionamento

Hanno preso parte allo studio 16 opinion leader (Morse, 2007), 15 uomini e una donna, di età compresa tra i 37 e i 60 anni (M= 48,5 anni; DS=8,04 anni).

La maggioranza ha dichiarato di aver conseguito una laurea triennale o magistrale (10 su 16; 62,5%), mentre i restanti, un diploma di scuola secondaria superiore (6 su 16; 37,5%).

Tutti i partecipanti hanno ricoperto molteplici ruoli nella filiera professionistica², avevano un contratto attivo al momento dell'intervista con una società calcistica di vertice nazionale o internazionale, ed un'esperienza complessiva di almeno 20 anni nel settore; anche i più giovani infatti, hanno avviato precocemente, attraverso percorsi atletici, la loro storia professionale.

Intervistare un esperto consente di condensare in una voce l'esperienza collettiva di più persone *'dando unità a molteplici posizioni'* (Bourdieu, 2009). Nel corso della loro carriera, che nel gruppo di ricerca abbiamo metaforicamente definito *'a matrioska'*, i partecipanti hanno stratificato esperienza in ruoli atletici (calciatori professionisti), tecnici (allenatori, viceallenatori, preparatori atletici, coordinatori tecnici) e dirigenziali (responsabili di settore, direttori sportivi, dirigenti), sviluppando una conoscenza biografica e operativa trasversale, che ha conferito ai resoconti una spontanea riflessività comparativa. Le loro caratteristiche tuttavia, sono solo ora, ex-post, ricostruibili con completezza, poiché si sono profilate a partire dagli approfondimenti conoscitivi via via emergenti, in linea con i principi del campionamento teorico adottato; non sono quindi state definite a priori le qualità dei partecipanti, ma determinate dal divenire della teoria, per saturare in ampiezza e profondità le categorie interpretative emergenti (Charmaz, 2014). Come sottolineano studi critici sul metodo di campionamento teorico nelle ricerche Grounded Theory:

'L'obiettivo di uno studio basato sulla teoria fondata è quello di scoprire un quadro concettuale che spieghi la scena oggetto di indagine. Il campionamento è teorico perché l'analisi in evoluzione guida la selezione delle unità di dati. Il ricercatore avvia il processo di campionamento e svolge interviste con individui significativi. I temi e le categorie che emergono durante l'analisi suggeriscono la necessità di un campionamento selettivo. Questo campionamento selettivo continua fino a quando ogni concetto è saturo e viene sviluppato e verificato un quadro concettuale. La selezione dei partecipanti e di altre fonti di dati è, quindi, in funzione delle ipotesi emergenti e la dimensione del campione è in funzione della completezza teorica' (Backer et al, 1992; pp. 1358).

L'accesso al campo (initial sampling) è stato avviato secondo un criterio di convenienza, attingendo ad un circuito istituzionale formale, già consolidato tra università (ateneo di affiliazione del primo autore) ed una società calcistica nazionale. In questa fase di avvio è stato intervistato un *key-informant* (Charmaz, 2014), con esperienza trasversale in ruoli atletici, tecnici e dirigenziali in società calcistiche professionistiche di vertice, sia nazionali che internazionali. Successivamente, il processo di campionamento è stato guidato da criteri teorici, utilizzando la rete professionale dei partecipanti.

² Abbiamo scelto l'attributo *'professionistico'*, per tre ragioni principali:

1) *Multiprofessionalità* - Usiamo *professionistico* anziché *d'élite*, termine utilizzato preferenzialmente per inquadrare il livello atletico (Swann et al, 2015), per sottolineare la centratura occupazionale multipla dei ruoli ricoperti dai partecipanti nel settore calcistico.

2) *Livello professionistico* - Usiamo *professionistico* inoltre, per riferirci al più alto livello competitivo delle società calcistiche entro cui i professionisti coinvolti hanno operato ed operano, differenziandolo così da livelli dilettantistici o categorie inferiori non professionistiche, superando così le diverse definizioni delle categorizzazioni nazionali ed internazionali.

3) *Centralità professionale* - Infine, usiamo *professionistico* per indicare che il ruolo ricoperto costituisce l'unico stato occupazionale dei partecipanti, contrattualizzato e retribuito.

La tabella che segue, (Tabella 1), riporta i fabbisogni conoscitivi che hanno guidato il campionamento teorico e le caratteristiche dei profili degli opinion leader selezionati.

Tabella 1 – Partecipanti e criteri teorici di campionamento					
CODICE PARTECIPANTE	GENERE	ETÀ	TITOLO DI STUDIO	RUOLI PROFESSIONISTICI RICOPERTI FINO ALL'ATTUALE INCARICO	TIPOLOGIA CONTRATTUALE ATTIVA e LEGA SOCIETARIA
1	M	60	LT	Atleta; allenatore; coordinatore vivaio; direttore metodologico	Contratto triennale (Lega Serie A italiana)
<i>Criteri di campionamento emergenti: conoscenza profonda di aspetti normativi e contrattuali specifici di settore</i>					
2	F	48	LM	Responsabile amministrativo; direttore risorse umane	Contratto a tempo indeterminato (Lega Serie A italiana)
3	M	39	D	Atleta, allenatore, docente accademico, responsabile di settore	Contratto di collaborazione coordinata e continuativa (Lega Serie B italiana)
<i>Criteri di campionamento emergenti: conoscenza trasversale dei processi formativi, di apprendimento e innovazione</i>					
4	M	50	LT	Atleta, allenatore, responsabile area ricerca e sviluppo, formatore consulente	Contratto di lavoro autonomo (Lega Serie A, B italiana)
5	M	56	D	Allenatore, responsabile progetti internazionalizzazione, formatore consulente	Contratto di lavoro autonomo (Lega Serie A, B italiana)
<i>Criteri di campionamento emergenti: traiettorie professionali che includono esperienze intensive e diversificate in ruoli tecnici di allenamento, indicati come ruoli paradossali, tanto nodali quanto più fragili</i>					
6	M	38	LT	Atleta, preparatore atletico, allenatore	Tesserato con rimborso spesa (Lega Serie B italiana)
7	M	40	LM	Preparatore atletico, allenatore, consulente	Contratto di lavoro autonomo (Lega Serie A, B, C italiana)
8	M	47	LM	Atleta, allenatore, responsabile di settore femminile	Contratto annuale (Lega Serie C italiana)
9	M	55	D	Preparatore atletico, allenatore	Contratto annuale (Lega Serie B italiana)
10	M	37	LM	Atleta, viceallenatore, allenatore	Contratto annuale (Lega Serie B italiana)
11	M	61	LM	Atleta, allenatore, formatore	Contratto di prestazione occasionale (Lega Serie B italiana)
12	M	38	LT	Atleta, allenatore calcio femminile	Contratto annuale (Lega Serie B italiana)
<i>Criteri di campionamento emergenti: esperienze intensive internazionali e processi intra/inter-societari</i>					
13	M	52	D	Atleta, direttore sportivo, osservatore, coordinatore team scouting	Contratto triennale (Ligue 1 francese)
14	M	54	LM	Allenatore, formatore, responsabile di settore, performance director e research scientist	Contratto annuale (Pro Ligue, Emirati Arabi Uniti)
15	M	48	D	Atleta, viceallenatore, allenatore, collaboratore tecnico	Contratto annuale (Lega Serie A italiana)
16	M	53	D	Allenatore, collaboratore tecnico	Contratto quadriennale (Premier League inglese)

Legenda

CODICE ANONIMO: cronologico progressivo; **GENERE:** M= maschio; F= femmina; **ETÀ:** espressa in anni;

TITOLO DI STUDIO: D= diploma scuola secondaria superiore; LT= Laurea Triennale; LM = Laurea Magistrale;

RUOLI RICOPERTI IN SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE FINO ALL'ATTUALE INCARICO:

incluse le sole esperienze strettamente svolte in ambito professionistico, identificabili attraverso contratti, tesseramenti e diplomi ufficiali. Quando non specificato (per sintesi, data la maggioranza dei casi) i ruoli sono stati svolti in ambiti calcistici maschili

TIPOLOGIA CONTRATTUALE ATTIVA e LEGA SOCIETARIA: indicata la forma contrattuale attuale attraverso la durata complessiva del vincolo, quando non possibile (lavoro autonomo) non specificata; specificato il livello sportivo entro cui il partecipante opera attualmente, attraverso la lega del campionato in cui milita la prima squadra della società di occupazione, nel paese di riferimento.

3.4 Processo di intervista

Anche la guida dell'intervista si è profilata in divenire, a partire da alcuni concetti sensibilizzanti (Blumer, 1969), che hanno guidato flessibilmente l'indagine e che, via via, si sono arricchiti, declinati, intrecciati (Charmaz, 2014). Sono state condotte interviste intensive (ibidem) per comprendere la precarietà vissuta a partire dalle esperienze dei partecipanti; attraverso domande ampie e aperte, è stata rispettata la spontanea costruzione narrativa, approfondendo logiche di significazione, episodi rappresentativi, strategie individuali e sociali per far fronte alla precarietà. Si riporta in appendice l'ultima e più completa versione della traccia (*allegato 2*).

L'apertura dell'intervista è stata dedicata alla storia professionale dell'intervistato e al tema della precarietà nel contesto calcistico professionistico, solo secondariamente, ne è stata approfondita la congiuntura biografica, così da permettere al partecipante di introdursi gradualmente, riflettere e tessere spontaneamente la connessione tra i due temi.

La seconda parte dell'intervista, ha visto invece coinvolti ricercatore e intervistato in un processo di sintesi meta-riflessiva, volta a costruire senso teorico sovraordinato e condiviso.

Le interviste sono state condotte dal primo autore, in seguito all'approvazione etica del progetto (parere etico della commissione di ateneo di affiliazione del primo autore, protocollo n° 105-24).

Le prime 7 interviste sono state svolte in presenza, le successive 9 tramite piattaforma di videoconferenza online Teams, in conformità alle linee guida etiche per la ricerca e alle normative sulle protezioni dei dati, tra gennaio e luglio 2024. Le interviste hanno occupato i partecipanti per circa due ore, considerando una breve pausa intermedia, di circa 15 minuti.

3.5 Analisi dei dati

La raccolta e l'analisi delle interviste ha seguito le linee guida della Grounded Theory Costruttivista (CGT), (Charmaz, 2014). Le interviste sono state condotte, audio-registrate e trascritte verbatim dalla prima autrice. Le trascrizioni sono state verificate nell'accuratezza e completezza dagli altri autori del contributo, confrontandole con le registrazioni originali. L'analisi dei dati è iniziata dopo la prima intervista, condotta nel mese di gennaio 2024 e si è conclusa nel mese di luglio 2024.

Due fasi di codifica, iniziale e mirata, hanno preceduto la fase di integrazione teorica.

La codifica iniziale si è realizzata analizzando le trascrizioni riga per riga, così da derivare un numero sostanziale di codici ed evitare lo stabilirsi di una struttura teorica rigida all'avvio del processo. Svolte narrative, nessi interpretativi impliciti, spesso identificabili attraverso l'utilizzo di gerundi, sono stati usati per identificare processi di cambiamento e significazione culturalmente specifici del settore (Gozzoli, 2016). Successivamente, i codici con maggior potere analitico hanno iniziato a stabilizzarsi. In alcuni casi, i codici iniziali sono stati utilizzati come codici mirati, in altri, si è sviluppato un codice sovraordinato di maggior ampiezza analitica contenente più codici iniziali.

Tutto il processo di raccolta-analisi è stato sostenuto dalla scrittura di memo e appunti, condividendo immagini e schemi di diversa natura (ipotesi, preoccupazioni, metafore generative "è come se..."),

che, attraverso dialoghi critici nel gruppo di ricerca ed approfondimenti con i partecipanti, hanno guidato la progressiva specificazione della traccia di intervista e l'aumento di astrazione teorica.

Sono stati identificati 24 codici sovraordinati, raccolti in 8 categorie tematiche. Le prime 7 categorie sono utili per descrivere entro quali aspetti e come, il piano esperienziale organizzativo si “scuce” o si mantiene “allacciato” al piano simbolico istituzionale; ciò permette di apprezzarne il divario che si configura, entro uno specifico contesto professionale.

L'ultima categoria cattura invece la dinamica prevalente di “ricucitura”, ossia cosa i professionisti del settore fanno affinché la coerenza tra i due piani si preservi.

Le immagini generate nella fase interpretativa (alcuni potenti esempi ne sono trama situazionale-ordito riparativo, strappo-ricucitura) sono state utili per rappresentare la relazione tra le categorie ed il processo di integrazione teorica svolta, orientata da una sensibilità psicosociologica.

Non essendo la saturazione teorica un obiettivo del metodo, ci siamo basati sul concetto di saturazione categoriale (Backer et al, 1992; Charmaz, 2014). La teorizzazione si è considerata completa quando le categorie hanno permesso di identificare la specificità della forma precaria vissuta, identificando:

- la qualità del mediatore istituzionale (configurazione descrittiva del divario; strategia prevalente in uso per far fronte all'incoerenza esperita);
- la qualità del legame tra soggettività e società che la mediazione istituzionale profila in questo settore (le conseguenti riflessioni interpretative e le ipotesi di intervento).

La nostra Grounded Theory finale, della precarietà come processo che si genera nel legame tra soggettività-lavoro-società, si può considerare sia una teoria interpretativa, sia un modello valutativo applicabile in diversi contesti organizzativi (Charmaz, 2014).

La descrizione del divario interno al mediatore istituzionale lavoro (*entro quali ambiti il livello organizzativo ed istituzionale si scuciono qui? in quale modo? cosa si fa o non si fa per ridurre il divario in questo specifico contesto organizzativo?*) permette di valutarne la stabilità (*la mediazione istituzionale è stabile, parziale, assente?*), e dunque la qualità del legame che assicura tra soggettività e società dal punto di vista dei professionisti stessi (*è un legame forte, debole o assente?*). Ciò consente di descrivere la forma precarietà vissuta entro un contesto organizzativo specifico, di comprenderne i vincoli, e di identificare interventi diversificati e multilivello, ad essa coerenti.

4. RISULTATI

A partire da *'tante piccole storie'*, si inquadra la particolare forma precaria vissuta dai professionisti del settore calcistico professionistico (4.1). In seguito, si delinea *'una teoria sostantiva ampia'*, riflettendo sulla qualità del legame tra soggettività e società, che il lavoro, come mediatore istituzionale, profila entro questo specifico contesto (4.2).

4.1 Tante piccole storie.

Quali attese istituzionali vengono meno nelle esperienze organizzative contemporanee?

Come descritto più dettagliatamente nel paragrafo dedicato alla procedura di analisi (3.5), sono emersi 24 codici sovraordinati, raccolti in 8 categorie tematiche (Tabella 2). Complessivamente, le categorie identificano gli ambiti in cui il mediatore istituzionale manifesta incoerenze, contraddizioni e fragilità. Mentre le prime 7 categorie presentano la trama precaria (*entro quali ambiti il piano organizzativo ed istituzionale si scuciono qui? in quale modo? 3.5*), l'ultima categoria coglie invece la dinamica prevalente di 'ricucitura', ossia a quale processo riparativo i professionisti fanno ricorso per preservare coerenza tra i due piani (*cosa si fa o non si fa per ridurre il divario in questo specifico contesto organizzativo? 3.5*).

Categorie tematiche	Codici Sovraordinati
1. Precarietà della professione	1.1 <i>Discontinuità professionale</i> 1.2 <i>Mancaanza di controllo</i> 1.3 <i>Insoddisfazione lavorativa</i>
2. Precarietà del supporto sociale	2.1 <i>Accessibilità alle reti sociali</i> 2.2 <i>Qualità delle relazioni sociali</i> 2.3 <i>Funzioni del supporto sociale</i>
3. Precarietà dell'appartenenza	3.1 <i>Appartenenza contingente</i> 3.2 <i>Appartenenza al ruolo</i> 3.3 <i>Appartenenza simbolica</i>
4. Precarietà economica	4.1 <i>Storia economica</i> 4.2 <i>Discontinuità delle risorse</i> 4.3 <i>Sostenibilità finanziaria</i>
5. Precarietà della salute psicofisica	5.1 <i>Somatizzazione</i> 5.2 <i>Attivazione</i> 5.3 <i>Esaurimento</i>
6. Precarietà dell'equità	6.1 <i>Mancaanza di condivisione dei criteri valutativi e premianti</i> 6.2 <i>Regolazione della distribuzione di risorse e ruoli</i> 6.3 <i>Disparità relazionale</i> 6.4 <i>Opacità informativa</i>
7. Precarietà difensiva	7.1 <i>Persistente colpevolizzazione individuale</i> 7.2 <i>Isolamento difensivo</i> 7.3 <i>Ideazioni illusorie</i>
8. Costruttività precaria	8.1 <i>Transizioni, cambiare per apprendere</i> 8.2 <i>Competenze, apprendere per cambiare</i>

Categoria 1 - Precarietà della professione

Diversamente da altri ambiti occupazionali, la frammentazione della continuità professionale nel settore calcistico, indipendentemente dal ruolo ricoperto, si presenta come caratteristica connaturata al lavoro, un tratto istituzionalizzato, noto e distintivo. I professionisti sostengono che questa consuetudine trovi fondamento in condizioni materiali e oggettive, come la brevità e la facilità di risoluzione dei contratti; tuttavia, se tale prassi organizzativa appare coerente alla cultura prestazionale del settore (Gozzoli, 2016), disattende aspettative istituzionali di riconoscimento e protezione sociale. I professionisti sostengono che, se il cambiamento è la norma, allora anche l'interruzione professionale dovrebbe essere sostenuta da dispositivi di mediazione, che da un lato supportino il

riconoscimento del valore e del senso del proprio operato, anche se incompiuto; dall'altro, che facilitino la continuità di carriera, pur nella discontinuità contrattuale. Queste attese non trovano tuttavia soluzione di continuità: i professionisti spesso vivono la sospensione contrattuale nel segno della svalutazione e dell'incomprensione, provvedendo al loro ricollocamento in piena autonomia. L'istituzione sembra così delegare sue funzioni all'individuo. L'evoluzione tematica approfondisce la china consequenziale di questo spostamento: *discontinuità professionale, mancanza di controllo, insoddisfazione lavorativa.*

Discontinuità professionale (1.1)

La discontinuità si manifesta primariamente come impossibilità di disporre di un orizzonte temporale sufficientemente ampio per esprimere un contributo compiuto. La pratica professionale risulta così frammentata, esposta a improvvise interruzioni e scandita da contratti di breve durata, che spesso spezzano percorsi virtuosi e processi innovativi.

“Nel nostro mestiere puoi essere confermato oggi e domani, ma dopo una partita storta, trovarti fuori senza troppe spiegazioni. Anche se ti parlano di progetto, la realtà è che basta qualche risultato negativo e tutto si azzerà” (Opinion leader 8)

“Ho vissuto più volte la sensazione che un ciclo di lavoro solido potesse finalmente iniziare, ma poi, senza preavviso, arrivava la chiamata che interrompeva tutto. Non conta quanto sei capace, conta quanto duri nella tempesta” (Opinion leader 9)

Così, sebbene la fragilità contrattuale costituisca il fondamento materiale della precarietà, esprime la provvisorietà che attraversa ogni incarico, ostacolando la possibilità di costruire e condividere il senso del proprio operato.

Mancanza di controllo (1.2)

Scelte cruciali – dalla conferma all'interruzione contrattuale, dalla definizione del progetto tecnico ai cambiamenti di staff – sovente avvengono secondo logiche opache o autoritarie, che collocano i professionisti in una posizione di radicale dipendenza, in netto contrasto con l'autonomia spesso richiesta dal loro ruolo.

“Mi sono trovato a dover cambiare modo di lavorare da un giorno all'altro, perché è cambiato il direttore. Non importa cosa hai costruito: se la nuova dirigenza porta una visione nuova e altre persone, il tuo progetto si ferma lì, e spesso anche tu, e su questo non hai alcun controllo”

(Opinion leader 14)

“Le decisioni venivano prese altrove, magari da chi non aveva nemmeno mai visto una nostra partita. A me spettava solo adattarmi. Altrimenti potevo andare via, è difficile allora poi tenere la parte, fare quello che dispone e decide”

(Opinion leader 10)

“Certe volte ti assegnano un ruolo, te ne tolgono un altro, senza mai chiederti un parere. Devi solo accettare. In quei momenti ti accorgi che il tuo margine di scelta è quasi nullo”

(Opinion leader 11)

La diminuzione della discrezionalità e della possibilità di confronto assottigliano i margini di azione, riducendoli all'adattamento o alla conflittualità, disallineando obiettivi individuali, gruppalmente ed organizzativi.

Insoddisfazione lavorativa (1.3)

La mancanza di sicurezza e controllo si traduce in profonda frustrazione, avversione e cinismo. L'insoddisfazione sembra derivare sia dalla negazione del riconoscimento personale, sia dalla scarsa valorizzazione della dimensione processuale del lavoro. In un contesto in cui il risultato appare essere l'unico metro di valutazione, il valore dei contributi meno visibili, spesso fondamentali per la continuità e l'innovazione organizzativa, rischia di essere trascurato. La distanza tra l'impegno profuso e l'assenza di riconoscimento compromette la qualità e la continuità dell'investimento professionale.

“Quello che fa male non è solo l'esonero, è il fatto che tutto il lavoro fatto sparisce, non viene nemmeno riconosciuto. È dare e sapere di ricevere ingratitudine”

(Opinion leader 1)

“Io non ho più bisogno di dimostrare niente a nessuno...ho il rigetto per quel mondo lì, ho la repulsione, per anni non sono nemmeno più riuscito a vedere una partita di calcio. La domanda che mi faccio è: chi me lo faceva fare? Per chi lo facevo? Io mi sono sempre dato molto, ma se non c'è un riconoscimento o un riscontro, la motivazione piano piano cala, ti senti come svuotato”

(Opinion leader 4)

“A volte la soddisfazione personale viene soffocata dalla sensazione di non essere visti. Migliori la squadra, porti nuove idee, ma se non vinci sei solo un numero in più nell'elenco di quelli che sono passati”

(Opinion leader 13)

I partecipanti descrivono il settore calcistico professionistico come un “universo ad alta rotazione”, scandito da “microcicli virtuosi che si aprono e chiudono”, in cui l'occupazione è intermittente, dipendente da dinamiche decisionali ambigue e logiche organizzative arbitrarie, che alimentano senso di insicurezza, imprevedibilità e sfiducia.

Categoria 2 - Precarietà del supporto sociale

La seconda categoria emergente riguarda l'accessibilità, la qualità e la funzione del supporto sociale.

Accessibilità alle reti sociali (2.1)

Il frequente turnover dei professionisti, la mobilità imposta dai contratti a breve termine e dalle opportunità di crescita professionale, sostengono un ripetitivo sradicamento organizzativo e sociale,

che limita o complica la possibilità di costruire e mantenere relazioni significative, sia all'interno che all'esterno del contesto lavorativo.

“La precarietà è proprio questa cosa di essere sempre di qui e di là, di non sapere se stai un anno, due o tre... e questo ti impedisce di creare rapporti profondi, di legarti davvero alle persone”

(Opinion leader 6)

“Spesso cambi squadra, cambi città, cambi persone con cui lavori. È difficile creare legami stabili e sentirsi parte di qualcosa di solido. Ti ritrovi sempre un po' solo, perché non hai tempo di costruire una rete stabile”

(Opinion leader 10)

“La mobilità e la precarietà ti portano a non riuscire a stabilire relazioni solide né dentro né fuori dal lavoro. Ti senti sempre un po' un estraneo, senza una rete di sostegno su cui contare”

(Opinion leader 14)

Qualità delle relazioni sociali (2.2)

La qualità delle relazioni professionali appare un elemento decisivo, in grado di determinare l'efficacia del supporto sociale nel mitigare la precarietà e i suoi effetti, esercitando un diretto impatto sullo sviluppo del percorso professionale. I contesti organizzativi vissuti sembrano attraversati da dinamiche competitive ed opportunistiche, entro cui la fiducia reciproca tende a deteriorarsi, impedendo la condivisione autentica di difficoltà e fragilità.

“In quel contesto era difficile fidarsi. L'ambiente è spesso competitivo e chiuso. Tutti pensano a salvare sé stessi: se è difficile fidarsi, è ancora più difficile chiedere aiuto”

(Opinion leader 6)

Lo stigma della vulnerabilità alimenta una cultura dell'omertà, in cui la necessità di proteggersi e resistere, prevale sull'apertura al confronto.

“Quando lavori in ambienti così competitivi, la pressione ti spinge a non mostrare le tue fragilità. È un meccanismo che ti isola anche se sei circondato da tante persone”

(Opinion leader 10)

La scarsità di spazi istituzionali dedicati al dialogo, alla formazione e alla riflessione condivisa concorre a rafforzare l'isolamento dei professionisti, trasformando le reti sociali da potenziali risorse di sostegno a strumenti di controllo e selezione. Così, ambigualmente, relazioni, virtuose e non, sono presentate come regolatori centrali ed informali di meccanismi di inclusione ed esclusione professionale.

“Ho litigato con una persona dello staff per motivi etici... da lì sono stato escluso da un gruppo. In questi contesti le relazioni possono diventare forbici”

(Opinion leader 14)

Funzioni del supporto sociale (2.3)

Il supporto sociale offre sostegno affettivo, promozione formativa ed ausilio strumentale. Come descritto poco sopra, nelle società calcistiche, i processi di lavoro vengono interrotti repentinamente e gli attori organizzativi sostituiti, ripristinando un tempo zero, senza continuità con il passato e visibilità sul futuro; gli obiettivi a lungo termine appaiono ambigui ed i criteri di valutazione appiattiti sul risultato della performance sportiva.

“Senza un supporto sociale efficace, la precarietà diventa ancora più pesante, perché ti ritrovi solo ad affrontare tutto”
(Opinion leader 6)

In risposta a questo scenario spesso si consolidano forme gruppali informali, a partire da collaborazioni virtuose, in particolare tra membri dello staff tecnico, che apprendono ed operano con continuità come una comunità di pratica (Wenger, 2006). Sovente, infatti, i professionisti sentono di appartenere a gruppi stabili trasversali alle società in cui operano; essi sono costituiti da persone significative con cui si sono condivise esperienze pregresse, anch'esse attualmente occupate in altre società o non occupate.

“Il gruppo informale dei colleghi, soprattutto ex colleghi, è un luogo dove puoi essere te stesso, parlare liberamente e trovare aiuto. Spesso è l'unico vero sostegno in un ambiente difficile”
(Opinion leader 14)

Tali gruppi sembrano condividere durevolmente un oggetto di lavoro sovraordinato, che può essere identificato in una filosofia comune di professionalità. Essa si declina in precise scelte formative, metodologiche ed etiche, che resistono e sopravvivono a trasferimenti ed interruzioni contrattuali. Simbolizzandosi come ‘gruppi interni stabili’, tali appartenenze gruppali rappresentano risorse centrali di supporto sociale, che si sottraggono al dinamismo contestuale.

“Adesso ognuno fa il suo, siamo tutti divisi, ma ci incontriamo ancora, ci raccontiamo cose di lavoro, portiamo avanti un discorso metodologico comune su cui la pensiamo tutti allo stesso modo”
(Opinion leader 10)

“Lo staff e i gruppi di lavoro possono diventare spazi protettivi se c'è fiducia e collaborazione, altrimenti aumentano la pressione...ci sono persone con cui ho lavorato in più squadre e che continuo a sentire, anche quando le cose cambiano. Sono quei legami che ti fanno sentire parte di qualcosa, al di là del contratto”
(Opinion leader 1)

Categoria 3 - Precarietà dell'appartenenza

Alcune configurazioni virtuose di supporto sociale, infatti, come le comunità di pratiche trasversali, generano forme di appartenenza spontanee e durature, qualificandosi come riferimenti formativi e spazi informali di resistenza sociale e critica. Tuttavia, la categoria dell'appartenenza nel calcio professionistico resta un'esperienza fragile e ambigua, costruita perlopiù nel presente e costantemente esposta alla discontinuità organizzativa. Dai resoconti dei partecipanti emergono tre forme principali

di appartenenza – *contingente, al ruolo e simbolica* – disposte lungo un continuum di stabilità crescente, che esprime il diverso grado di esposizione all'esclusione: più elevato nei legami quotidiani e operativi, più stabile nelle appartenenze simboliche e culturali.

Appartenenza contingente (3.1)

L'appartenenza si radica nella quotidianità, costruita nella prossimità e nell'operatività contingente; tuttavia, la provvisorietà della permanenza organizzativa crea configurazioni di equipe multiprofessionali temporanee, che spesso si sciolgono prima di consolidare pratiche e processi di lavoro sinergico. L'appartenenza è qui immediata, ma facilmente reversibile.

"Nel nostro ambiente cambiano tutti, spesso, continuamente. E quindi non fai in tempo a creare una cultura, una relazione... che già sei altrove"

(Opinion leader 11)

"Il turnover è continuo. Anche tra colleghi, magari ti trovi bene con qualcuno, ma dopo tre mesi uno dei due cambia società"

(Opinion leader 3)

"È un ambiente dove si lavora a progetti brevi, obiettivi immediati. I legami si creano nel fare, ma durano finché durano i risultati"

(Opinion leader 10)

Appartenenza al ruolo (3.2)

Al di là delle esperienze quotidiane, l'appartenenza dei professionisti si riconosce nell'inquadramento in una specifica categoria professionale – come quella degli allenatori o dei preparatori atletici – che identifica e delimita confini identitari e di competenza nel più ampio sistema calcistico. Entro tali margini di ruolo, si sviluppano sottoculture professionali, in cui coesistono dinamiche di comunaltà e di distintività interna, che declinano ulteriormente le appartenenze sulla base di approcci convergenti o concorrenti.

"Io sono un allenatore... ma non siamo tutti uguali: c'è chi arriva dalla carriera di calciatore, chi dall'esperienza, chi dallo studio... Ci sono allenatori-gestori, allenatori-insegnanti, allenatori-tattici... e ognuno si sente diverso"

(Opinion leader 11)

"Preparatore atletico non vuol dire una cosa sola: c'è chi lavora più con i carichi, chi lavora sull'intensità, chi con il GPS. È tutta una questione di approccio"

(Opinion leader 3)

"Io vengo dal campo, dalla pratica, e mi confronto con colleghi che arrivano dall'università. Abbiamo due modi diversi di vedere l'allenamento"

(Opinion leader 9)

"Io mi sentivo un po' fuori posto con certi colleghi allenatori. Lavoravamo insieme ma avevamo una visione diversa del calcio, della formazione, del gruppo"

(Opinion leader 10)

Appartenenza simbolica (3.3)

La terza forma di appartenenza, più stabile e trasversale, si esprime nell'identificazione con la cultura calcistica in senso ampio e idealizzato, che fornisce un campo simbolico e narrativo entro cui collocare la propria esperienza. Tale riferimento, anche in momenti di transizione o marginalità, permane stabilmente, ma può trasformarsi in mitologia istituzionale difensiva, indipendente dalle condizioni organizzative reali del lavoro, volta a mascherare, piuttosto che elaborare, la precarietà vissuta.

"È una cultura, non solo un mestiere. Non è che, quando non hai la squadra smetti di essere parte di questo mondo...per me il calcio non è un lavoro, è un modo di essere. Anche quando sono fuori, continuo a pensarla così."

(Opinion leader 10)

"Il calcio è una casa, pure quando ti lascia fuori dalla porta. Non riesci a non sentirti dentro." "Il calcio ti resta nella pelle, anche nei momenti in cui non alleni. È un'identità che non si spegne."

(Opinion leader 6)

"Sento di appartenere al calcio anche quando non sto lavorando. È una cosa che ti resta addosso."

(Opinion leader 9)

"Ci sono momenti in cui non sei dentro a una squadra, ma non ti senti fuori dal calcio."

(Opinion leader 3)

"Anche quando non c'è il contratto, il senso di appartenenza resta. È dentro di te."

(Opinion leader 11)

Categoria 4 - Precarietà economica

La categoria emergente si organizza attorno a tre orientamenti temporali cardine: la *storia economica professionale*, la *discontinuità delle risorse* e le *aspettative future riguardo alla sostenibilità finanziaria*.

Storia economica e Discontinuità delle risorse (4.1; 4.2)

Si evidenzia una netta discrepanza tra la rappresentazione sociale del calcio, spesso associato a ricchezza, prestigio e privilegio, e la realtà economica vissuta dai professionisti. Tale generalizzazione trascura rilevanti differenze legate ai ruoli all'interno del settore, in particolare la netta distinzione tra le condizioni economiche atletico-dirigenziali e tecniche. Parallelamente, viene spesso ignorato il mercato divario interno al professionismo stesso; tra chi opera nelle categorie di vertice e chi svolge attività in contesti meno prestigiosi, tra chi opera nelle prime squadre e chi in settori meno esposti,

emergono differenze rilevanti non solo nei compensi, ma anche nella numerosità e nella qualità delle risorse materiali disponibili.

“Nel settore giovanile si guadagna poco, davvero poco, anche se sei a tutti gli effetti un professionista in un club di massima categoria. E spesso non è un lavoro stabile perché, se resti un anno senza squadra, non hai entrate. Ti ritrovi a fare tante ore di lavoro praticamente gratis, perché il rimborso non copre nemmeno le spese, figuriamoci uno stipendio vero”

(Opinion leader 8)

La storia economica personale è frequentemente segnata da discontinuità diffuse, tra cui le più ricorrenti sono rimborsi in luogo di stipendi regolari, mansioni informali non retribuite e guadagni insufficienti per il completo sostentamento personale, soprattutto nelle fasi iniziali della carriera. Questa condizione alimenta la percezione di vulnerabilità economica e genera timori sulla sostenibilità a lungo termine del percorso professionale.

“Per diversi anni ho lavorato senza un vero contratto, spesso con rimborsi spese che non coprivano nemmeno le necessità base. Era un lavoro che facevo più per passione che per sostentamento”

(Opinion leader 11)

“Finito quell’incarico è crollato tutto; ho cambiato il mio stile di vita totalmente, ho rinunciato al mutuo andando in affitto, ho lasciato casa e auto alla mia ex moglie, sono stato solo, per un anno in un appartamento piccolo, senza televisione, mi vergognavo. Impedivo a mia madre di venirmi a trovare”

(Opinion leader 7)

Sostenibilità finanziaria (4.3)

Contrariamente a quanto si potrebbe supporre, non si riscontra una relazione diretta tra entità del compenso e precarietà percepita. Paradossalmente, chi occupa posizioni apicali e percepisce redditi elevati tende a sentirsi più precario. I partecipanti avanzano l’ipotesi che, all’aumentare del prestigio del ruolo ricoperto e del compenso, corrisponda un’esposizione più elevata al rischio di una caduta repentina e profonda, non solo intesa come perdita di risorse economiche, ma anche psicosociali (Jahoda, 1982).

“La paura più grande è non sapere cosa succederà domani. Anche chi ha uno stipendio alto può sentirsi insicuro perché non c’è garanzia di continuità, anzi, soprattutto chi ha uno stipendio alto”

(Opinion leader 11)

In questa prospettiva, la concettualizzazione di precarietà economica ancorata solamente ad una stima metrica del reddito percepito, risulta fuorviante; assume invece pieno significato se interpretata come correlato concreto di una deprivazione latente di status, potere e reputazione più ampia.

“Sapere che il tuo lavoro può finire da un momento all’altro ti crea un’ansia continua, una fragilità che si riflette in tutto...La precarietà è un fenomeno che varia a seconda della cultura nazionale, è legato al contratto fino a un certo punto, perché è più la perdita di status, di identità professionale... e infine, il calcio, è un settore che viola le regole

canoniche con cui normalmente definiamo precario qualcuno... perché per sue caratteristiche è una carriera anomala, quindi dire che non sono precari perché hanno alti stipendi, in sostanza, è una prospettiva miope”

(Opinion leader 5)

“La precarietà si sente soprattutto quando devi affrontare un cambiamento improvviso, come un esonero. Non è solo la perdita del lavoro, ma anche del riconoscimento e della stabilità che fa male”

(Opinion leader 9)

Categoria 5 - Precarietà della salute psicofisica

Malessere somatico, stati ansiosi e depressivi sono manifestazioni psicofisiche che i partecipanti attribuiscono alla precarietà vissuta. Questa quinta categoria tematica approfondisce il modo in cui il lavoro non sembra sostenere il benessere dei professionisti.

Somatizzazione (5.1)

Il malessere vissuto si manifesta nei corpi attraverso sintomi fisici associabili a stress e tensione prolungata. I resoconti dei partecipanti sembrano indicare che in un contesto in cui la fragilità non può essere esplicitamente verbalizzata, il linguaggio corporeo diventi una modalità espressiva accettabile attraverso cui comunicare disagio. La dimensione fisica si configura come ulteriore filo analitico, evidenziando come la precarietà sia una dinamica capace di rendere esplicito il rispecchiamento tra corpo soggettivo e corpo simbolico istituzionale (Bourdieu, 1978).

“Anche il mio corpo, sin da quando ero giocatore ne ha risentito. Una volta vado dall'allenatore e mi invento che ho male al ginocchio, non era vero. Vado in bagno e comincio a vomitare; esco dal bagno, mi vergogno, ero da solo nello spogliatoio. Perché mi vergogno? Perché l'ambiente del calcio è un ambiente dove non ti puoi permettere di essere debole, non ti puoi permettere di essere o di farti vedere fragile. Torno a casa e ho a che fare con la prima crisi di panico della mia vita, comincio a tremare, a piangere, comincio a non capire che cosa mi sta succedendo”

(Opinion leader 12)

“Avevo dolori ovunque, il collo, la schiena, era come se il corpo rispondesse a tutto quello stress. Non riuscivo a riposare bene e ogni giorno era una lotta contro la fatica”

(Opinion leader 13)

“Quando arrivavo a casa, sentivo un peso enorme sul petto, una stanchezza che non riuscivo a spiegare, era come se tutto il corpo si rifiutasse di collaborare... A volte il dolore al petto era così forte che pensavo potesse succedermi qualcosa di grave, ma era solo la tensione accumulata”

(Opinion leader 4)

Attivazione (5.2)

L'ansia e l'ipervigilanza producono frequenti episodi di insonnia; l'incertezza sui rinnovi contrattuali, la pressione a raggiungere in breve tempo risultati e il timore del futuro professionale attivano stati di attivazione psicofisiologica continui, che, in un circolo vizioso, esauriscono le risorse dei professionisti.

“Io dormo poco, questa notte mi sono svegliata alle 3.30, ho risposto a un collega.... Ma per me è una cosa normale... io fino a due anni fa tutte le notti, spessissimo puntavo la sveglia alle 4, ma poi non suonava perché mi svegliavo prima che suonasse la sveglia e mandavo e-mail. Ho avuto questa mania del controllo fino a un certo punto... quando avevo un team di lavoro scarso, mi spiaceva, mi disperavo perché non era adeguato alle esigenze dell'azienda.

Seppur poco, non riuscivo a dormire bene, mi svegliavo con dolori al collo e alla schiena, era come se il corpo non riuscisse a staccare dalla tensione...La notte è il momento peggiore. Mi sveglio di soprassalto, il cuore batte forte e spesso non riesco più a dormire”

(Opinion leader 2)

“Sei sempre all'erta, non ti senti mai davvero tranquillo. Ogni minimo segnale diventa motivo di preoccupazione”

(Opinion leader 7)

“L'insonnia è stata la prima spia che qualcosa non andava. Dopo tante notti in bianco, il corpo comincia a cedere”

(Opinion leader 12)

Esaurimento (5.3)

In seguito ad una fase di intensa attivazione, in cui i professionisti attingono senza riserve alle proprie risorse interne, mossi da forte passione e motivazione, spesso si verifica un progressivo scivolamento verso stati di profonda demotivazione: l'impegno sembra perdere di senso. L'investimento personale richiede relazione e riconoscimento che, se disattesi a livello sociale ed organizzativo, precludono la possibilità di realizzarsi entro un progetto condiviso che trascende il contributo individuale, lasciando l'individuo alienato nel proprio sforzo.

“Quando rimango solo con quello che ho fatto, penso di averlo fatto un po' all'insaputa di me, l'ho fatto perché avevo bisogno del loro riconoscimento... ma l'ho fatto perché a me piaceva? Non so ancora rispondere. È un vuoto incolmabile di quello che ho fatto di me per anni”

(Opinion leader 12)

“Quando ti accorgi che il tuo lavoro passa inosservato, la motivazione si spegne e ti senti solo”

(Opinion leader 7)

“L'impegno è tanto, ma senza che qualcuno lo veda o lo riconosca, tutto diventa inutile, ti senti isolato, vuoto”

(Opinion leader 13)

“Se non ti riconoscono quello che fai, è come lavorare nel vuoto, ti perdi nel tuo nulla”

(Opinion leader 14)

Categoria 6 - Precarietà dell'equità

La categoria dell'equità interroga la percezione di giustizia organizzativa dei partecipanti, che riflettono su quattro principali temi: la mancata condivisione *dei criteri valutativi e premianti* che regolano la *distribuzione di risorse e ruoli*, la *disparità relazionale* e l'*opacità informativa*.

Mancanza di condivisione dei criteri valutativi; Distribuzione di risorse e ruoli (6.1; 6.2)

Emerge una diffusa incertezza relativa ai criteri con cui vengono distribuite risorse, ruoli e opportunità. Le decisioni appaiono poco trasparenti, non condivise e disancorate da una logica accessibile. La mancanza di chiarezza genera un clima di favoritismo istituzionalizzato. Tale condizione di iniquità procedurale e distributiva preclude la possibilità dei professionisti di autovalutarsi nel corso del loro operato e di difenderlo a fronte di decisioni che appaiono paradossali, minando la fiducia nei processi organizzativi complessivi.

“Bisognerebbe chiederlo a loro perché sopravvivono ai cambi di proprietà. Sono cambiate diverse proprietà e io non lo so dirti in base a cosa decidono di confermarmi. Io cerco di adeguarmi e di fare del mio meglio sempre, ma non è detto che avere la percezione di lavorare bene vada bene a chi decide di tenerti o farti saltare. Non sono condivisi i criteri di valutazione, devi cercare di intuirli. Non dividerli certamente è un modo funzionale per decidere di eliminarti a prescindere da quello che fai e da come lo fai”

(Opinion leader 2)

“Se tu vai a vedere criteri di ammissione ai corsi per allenatori, i punteggi associati alle esperienze favoriscono decisamente chi ha giocato a calcio, per cui se tu giochi un anno in serie A, vali più di tutti. Tu magari ti sei formato, hai studiato, prendi una laurea, ci hai messo tre, quattro anni, cinque, sei...ma se hai fatto un anno in serie A hai gli stessi punti, allora perché formarsi? Il calcio è dei calciatori! Proprietari, direttori, guardano agli ex calciatori con l'occhio da tifosi, non oggettivamente. Giocare e allenare sono due cose diverse, non è che, se hai giocato bene, allora sai allenare bene. È un paradosso, è un mondo in cui cavalli e cavalieri sono la stessa cosa”

(Opinion leader 11)

“Il calcio è irriducibilmente irrazionale; non riesci ad entrare nel merito di una valutazione oggettiva, anche se oggi puoi dimostrarlo coi dati, coi video, si resta legati ai luoghi comuni, ai favoritismi, al conservatorismo, è sempre stato così e così rimane”

(Opinion leader 11)

“...come se le persone rimanessero uguali, un club o una squadra valesse l'altra...tu adesso dimmi, secondo te se uno è bravo, è bravo in tutti i contesti? Rende bene ovunque con chiunque? Ma non è oggettività, è oggettivamente follia”

(Opinion leader 16)

Disparità relazionale; Opacità informativa (6.3; 6.4)

Come un partecipante (opinion leader 13) ha sottolineato, etimologicamente, ‘precarietà’ deriva dal termine latino ‘precarius’, che rimanda a ciò che viene ottenuto per grazia o per favore, le cui ragioni di concessione sono inaccessibili al ricevente, revocabili da chi le dispone in qualsiasi momento. Analogamente, l’equità nelle dinamiche relazionali e comunicative appare fortemente compromessa da marcate asimmetrie gerarchiche ed informative. La parzialità decisionale e conoscitiva dei professionisti è spesso fonte di disorientamento, che induce ad affidarsi ed impegnarsi in percorsi di cui non possono valutare i contorni, appropriatezza e senso professionale, temendo l’esclusione.

“La proprietà in persona, ad un evento per celebrare un momento di successo, il giorno prima si complimenta con me, mi dice che ripone in me grande fiducia e che tutti guardano al mio lavoro con grande stima. Quella sera vado a casa euforico, saltavo! Il giorno dopo mi convocano, entro nell'ufficio del direttore sportivo, che mi aveva chiamato insieme al capo delle risorse umane e mi licenziano in tronco, senza troppe spiegazioni.

Mi chiudo in una rabbia, in un isolamento che ancora a ripensarci mi vengono i brividi. Era marzo, pochi giorni dopo mi telefona un direttore di un'altra società. Ha dei modi molto rudi, molto sgarbati. Dico - Direttore buongiorno, ma sa cos'è successo? - mi risponde - No, non lo so e non mi interessa niente. Se sei a casa, goditi i tuoi figli. Il primo di luglio, firmerai un contratto con una società di serie A - e mi ha messo giù il telefono.

Attorno alla data che mi aveva detto, non mi aveva ancora fatto sapere niente, sono stato aggrappato per mesi con tutto me stesso a questa mezza parola...col fiato sospeso; mi chiama di nuovo, e mi dice: - Preferisci andare al mio posto o vuoi venire a lavorare con me? Veloce, veloce dimmi”. E io lì per lì ho detto - Direttore io non sono pronto per fare il direttore sportivo al suo posto, voglio venire a lavorare per lei- mi risponde -Bene grazie-, mi attacca, ma non mi dice dove...”

(Opinion leader 13)

Categoria 7- Precarietà difensiva

L'analisi identifica la presenza di pattern difensivi disfunzionali: auto sabotanti, evitanti e illusori, che inibiscono un'elaborazione evolutiva delle difficoltà riscontrate. Tali strategie, benché sviluppate per contenere angosce, isolano i professionisti in circoli ripetitivi, impedendo la generazione di risposte producenti e condivise. Emergono con evidenza tre strategie principali: *persistente colpevolizzazione individuale, isolamento difensivo, ideazioni illusorie.*

Persistente colpevolizzazione individuale (7.1)

Situazioni di crisi, come esoneri e forti conflittualità, sono spesso vissute nel segno del fallimento personale, si osserva un intenso ricorso all'autocritica nel ripercorrere narrativamente gli accadimenti. Il pensiero ricorsivo sembra nascere dal desiderio di controllare e comprendere episodi critici; l'attenzione si fissa ripetutamente su occasioni mancate, errori commessi e azioni alternative, che avrebbero determinato un diverso corso degli eventi, rivisitando un trascorso ormai irreversibile. L'elaborazione si deforma in accusa, la riflessività in ruminazione e l'intenso e senso di colpa inibisce lo sviluppo di risposte evolutive. L'insistenza su una lettura ipercritica ed individuale scollega l'esperienza dal contesto, immobilizzando l'iniziativa e la risignificazione dell'errore come risorsa di apprendimento.

“C'erano momenti in cui sentivo di non essere all'altezza, che forse nemmeno meritavo di stare lì. Mi interrogavo per settimane sulle partite, su ogni singolo errore...avevo come un film in testa che si ripeteva, si ripeteva, mi accusavo di non aver fatto abbastanza per emergere, come se tutto dipendesse solo da me”

(Opinion leader 15)

“Mi rivedevo sempre nei momenti peggiori, pensavo che se avessi fatto scelte diverse, non sarebbe andata così. Se solo avessi detto, se avessi fatto diversamente...sentivo che era colpa mia se le cose non andavano, e questo mi bloccava

sempre di più. Avevo come la sensazione di non aver dimostrato quello che valevo, e questo pensiero mi tormentava continuamente”

(Opinion leader 13)

Isolamento difensivo (7.2)

Il ripiegamento colpevolizzante su di sé, preclude infatti una lettura dei processi sistemica e costruttiva. I sentimenti di vergogna, il timore del giudizio e del confronto sono terreno fertile per l'isolamento, la delegittimazione emotiva, l'autocensura. L'autoreferenzialità priva delle risorse critico-dialogiche e della possibilità accendere sguardi esterni sulla propria storia professionale, favorendo l'erosione del legame con le reti di supporto e spesso cronicizzandone la distanza.

“Poi ti trovi senza squadra e la testa inizia a dirti - hai visto? sei solo, non ti vuole più nessuno- . E ti disperì, e non hai nessuno davvero, perché i colleghi non ti chiamano e se invece li cerchi tu sembri disperato...con la tua famiglia stai zitto, perché cerchi di proteggerla dalle tue preoccupazioni, e allora ti tieni tutto dentro, e appena ti riprendi, soprattutto quando sei giovane, vai a cercare l'approvazione degli altri. E ti umili, e ti svaluti, perché la tua testa dice che non vali niente, e lo dicono i fatti, perché sei senza lavoro...io mi vergognavo a farmi vedere in giro. Ma chi ti insegna a capire che queste cose sono frutto della tua testa? Chi ti sostiene e ti dice che queste voci sono illusioni? Chi ti insegna a capire che devi sentirti importante oltre al risultato che fai, oltre al lavoro che fai...chi ti insegna? Nessuno mi ha insegnato niente. Quello che ho imparato l'ho imparato da solo, guardandomi in giro, rubando il mestiere...sono sopravvissuto facendo quello che ho potuto con gli strumenti che avevo”

(Opinion leader 12)

Ideazioni illusorie (7.3)

Sono diffusi processi di pensiero illusorio: ritualità scaramantiche, ripetitive e credenze superstiziose costituiscono fughe irrazionali rassicuranti, che sospendono l'incertezza e sollevano i professionisti da un senso di responsabilità individuale schiacciante. Seppure queste strategie forniscano una parvenza di controllo, producono un'illusione di passiva efficacia che ostacola la costruzione di pensieri più evoluti e agentivi.

“Mi mettevvo sempre le stesse cose prima della partita, scaramanzie assurde...come se servisse per sentirmi protetto. Facevo quei riti prima della partita convinto che potessero cambiare le cose. Quando non puoi fare l'ingegnere, fai lo sciamano”

(Opinion leader 15)

“Ripetevo dentro di me che, se avessi fatto tutto uguale, sarebbe andata bene. Era un modo per non pensare...in certi momenti è più facile rifugiarsi in gesti simbolici piuttosto che affrontare il caos che hai dentro”

(Opinion leader 13)

“Ripetevo gesti inutili pur di non pensare al fatto che non dipendesse da me...era un modo per calmare l'ansia, per crearmi una zona di sicurezza, come se bastasse fare certe cose per evitare il peggio”

(Opinion leader 12)

Categoria 8- Costruttività precaria

Le categorie precedenti inquadrano la trama precaria, individuando entro quali aspetti e in che modo l'esperienza organizzativa non trovi continuità istituzionale; esse ne descrivono smagliature, fratture, paradossi e conflittualità, tra vissuti e attese del lavoro. Il divario che si configura, in questo specifico settore professionale, mobilita le risorse dei professionisti, che in autonomia provano a tesserne la coerenza. Essi, in particolare, rispondono alla discontinuità attraverso l'apprendimento.

Cambiamento e apprendimento sono utilizzati nel corso delle interviste come movimenti narrativi che attraversano l'esperienza, congiungendo svolte personali, professionali e sociali; questi elementi permettono di articolare il senso biografico e preservare la funzione istituzionale dell'esperienza lavorativa.

La circolarità del cambiare-apprendere, opera come dialettica dell'esperienza precaria, scandendone il divenire; da un lato, il cambiamento costante impone una rinegoziazione continua dei significati; dall'altro, l'apprendimento abilita il soggetto ad allinearsi al cambiamento, a dargli senso nella propria storia. Attraverso questa dinamica i professionisti riparano e preservano la coerenza nel vincolo del lavoro.

“In un attimo ti si rompe tutto: il contratto salta, la squadra cambia, la società non ti considera più. Anche a casa è difficile spiegare cosa stai passando, rimani solo, arrabbiato. A un certo punto perdi i riferimenti, non sai più chi sei, cosa rimane dopo la tempesta e cosa non c'è più. Ma poi inizi a capire che o impari qualcosa da tutto questo, o ti spegni, rimani lì. Io ho dovuto imparare a rileggere la situazione in modo diverso, a muovermi in contesti nuovi, a rimettere insieme le cose. Ogni volta è come una rinascita, apprendi a rimettere insieme te stesso, a ripristinare un nuovo senso di stare in quello che succede...finché dura!”

(Opinion leader 7)

Cambiare per apprendere: la transizione come gap identitario (8.1)

Nei contesti precari come il calcio professionistico, il cambiamento è costante; spesso improvviso e totalizzante, riconfigura profondamente la realtà vissuta dai professionisti, destabilizzando le coordinate materiali, sociali, simboliche entro cui operano e si riconoscono.

Le transizioni, infatti, aprono vuoti di continuità, generano disorientamento, ma rendono anche visibili nuove direzioni costruttive. Il cambiamento apre dunque un gap, che l'apprendimento individuale prova a ricucire; questa dinamica riparativa promuove la costruzione di senso nella frammentazione.

“Quando mancano le prospettive nel calcio ti senti impaurito, ma sono questi passaggi che ti costruiscono.”

(Opinion leader 13)

“Se mi trovo senza risorse, la mia risposta è sempre provare a formarmi, informarmi, rifare il punto di quello che ho imparato”

(Opinion leader 14)

Apprendere per cambiare: la competenza come manutenzione del legame (8.2)

Nei resoconti dei professionisti, l'apprendimento non si riferisce solo all'acquisizione di rinnovate conoscenze o abilità attraverso percorsi formativi, formali e informali, ma emerge primariamente come capacità di ricomporre un legame provvisoriamente stabile con strutture instabili, ritessendo trame attraverso consapevolezza e riflessività narrativa. In questa prospettiva, dunque, essere competenti è una forma di cura del legame, che permette all'identità di rimanere agganciata, almeno provvisoriamente, ad una struttura di riconoscimento parziale. L'esito di questo processo circolare è tuttavia l'apprendimento individuale; il lavoro nel settore professionistico calcistico, attraverso esperienze organizzative precarie, sembra così delegare all'individuo funzioni istituzionali (di senso, riconoscimento, formative, sociali, progettuali...).

“...quello che non ti scbiaccia, che non ti fa mandare tutto all'aria quando ti hanno esonerato, cacciato via senza troppe spiegazioni, è investire sullo sviluppo delle tue competenze umane, cioè la comprensione di quello che ti accade. Non dimentichiamo che si parla di calcio, ma siamo persone; quindi, il discorso delle risorse umane è fondamentale, anzi, viene addirittura prima di tutto il resto, di tutte le varie tecniche tattiche. Prima viene quello e poi e poi tutto il resto. Non so se questa mia modalità possa aiutare ad allontanare dalla precarietà, ma... restare aggiornati, al passo coi tempi, volersi migliorare, voler dare senso a quello che fai e hai fatto...penso che aiuti nell'evoluzione...questo ti fa continuare”

(Opinion leader 9)

“Nessuno mi ha insegnato niente. Quello che ho imparato l'ho imparato da solo, guardandomi in giro, rubando il mestiere...sono sopravvissuto facendo quello che ho potuto con gli strumenti che avevo”

(Opinion leader 12)

4.2 Una teoria sostantiva ampia.

Quali forme di legame tra soggettività e società il lavoro oggi garantisce?

Il divario configurato delinea una forma precaria composita, che si declina entro molteplici ambiti organizzativo-istituzionali. Tale precarietà, mette in luce la *mediazione istituzionale parziale* che il lavoro offre nel settore calcistico professionistico. La debolezza della mediazione istituzionale del lavoro sembra incrinare a 'effetto domino' anche la mediazione di altre istituzioni (familiari, economiche, sociali, formative, valoriali...), ostacolando la possibilità di esprimere socialmente il proprio contributo esistenziale. Il soggetto tende dunque ad assumere su di sé funzioni istituzionali, mobilitando risorse personali per preservare la continuità del senso, del riconoscimento e dell'appartenenza che il lavoro, seppur parzialmente, ma ancora insostituibilmente, sembra offrire. Il lavoro come istituzione appare dunque essere ancora il mediatore centrale tra soggettività e società, ma il *legame che esso configura è debole*, delegando al soggetto il compito di preservarne la continuità. In questa osservazione, si delinea così una dinamica di “soggettivazione istituzionale”, identificando il processo core della nostra teoria fondata.

5. DISCUSSIONE

5.1 Contributo teorico - La precarietà si rende definibile nel legame 'tra'

La precarietà si rivela un costrutto sfuggente e ambiguo, la cui definizione stessa è precaria (Choonara, 2020). Mentre le rigide concettualizzazioni ne tradiscono la complessità, quelle estensive non ne colgono i vincoli di vulnerabilità specifica. In dialogo con l'agenda WOP (McWha-Hermann, 2025), la prima parte del presente studio, propone la prospettiva psicosociologica per esplorare la precarietà nel legame tra soggettività-lavoro-società. Utilizzandola come lente privilegiata per osservare i cambiamenti della realtà sociale, si predispongono rilevazioni empiriche che agevolano processi di comprensione e interpretazione su di essa stessa. La precarietà diventa così strumento e oggetto: osservando come trasforma il legame tra soggettività-lavoro-società, si esplora indirettamente la sua stessa natura. Adottando questa prospettiva, se ne cattura tanto il riverbero materiale e soggettivo, tanto i riflessi sociali, storici e simbolici.

La precarietà, più che una deviazione, sembra infatti essere oggi una cifra diffusa del lavoro, il suo nuovo volto (Butler, 2004). Essa manifesta l'indebolimento del lavoro come istituzione cardine tra soggettività e società, nella misura in cui i vissuti organizzativi contemporanei ne tradiscono le aspettative simboliche sociali. Cos'è dunque oggi il lavoro? Del mediatore centrale della modernità, il lavoro appare oggi conservare una struttura residuale, che media debolmente l'integrazione sociale, ed entro certi vincoli. Il legame tra soggettività e società sembra così ancora precariamente garantito, ma resta da comprendere come.

Se infatti l'istituzione del lavoro è cambiata e "siamo tutti precari!" (Standing, 2011), lo siamo certamente in modi differenti. Dove la grande narrazione si frammenta, le piccole storie professionali raccontano forme precarie che vengono meno alle promesse istituzionali in modi peculiari. Per comprendere le trasformazioni simboliche del lavoro contemporaneo, occorre quindi interrogarne il vissuto esperienziale: in che modo si disattende la promessa istituzionale nei contesti organizzativi oggi? Quale divario si configura tra vissuti esperienziali e attese simboliche?

5.2 Contributo empirico - Il divario come metodo

Il divario, a differenza della definizione, è un'idea generativa, perché non separa, mantiene aperta la tensione, la possibilità di relazione. Questo principio teorico della prospettiva psicosociologica ha orientato sia la scelta di un contesto professionale non tradizionale (McWha-Hermann, 2025), lontano della riflessione scientifica sulla precarietà e della sua consueta rappresentazione professionale, sia la procedura empirica.

Il calcio professionistico è stato identificato come promettente caso emblematico: calcio professionistico e precarietà sembra quasi un ossimoro; eppure, la distanza tra la rappresentazione sociale idealizzata e la fragilità dell'esperienza professionale, accende il contrasto del divario tra istituzionale-organizzativo, rendendolo un'intersezione paradigmatica per indagare forme inedite di legame tra soggettività, lavoro e società (Brown & Potrac, 2009; Manley et al, 2016; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022).

La nostra Grounded Theory finale, si può considerare sia una teoria interpretativa, sia un modello valutativo, profilando una procedura empirica chiara quanto flessibile, applicabile in altri e molteplici contesti organizzativi (Charmaz, 2014).

1) La descrizione del divario interno al mediatore istituzionale lavoro (*entro quali ambiti il livello organizzativo ed istituzionale si scuciono qui? in quale modo? cosa si fa o non si fa per ridurre il divario in questo specifico contesto organizzativo?*) permette di 2) valutarne la stabilità (*la mediazione istituzionale è stabile, parziale, assente?*), e dunque 3) la qualità del legame che assicura tra soggettività e società dal punto di vista dei professionisti stessi (*è un legame forte, debole o assente?*). Ciò consente di descrivere la precarietà vissuta entro un contesto organizzativo specifico e di identificare interventi diversificati e multilivello, ad essa coerenti. Tutti i punti di fragilità individuati attraverso le categorie, rappresentano infatti analisi di debolezze e bisogni specifici, su cui costruire interventi multilivello, percepiti dai professionisti stessi come più urgenti.

Tali osservazioni empiriche consentono sia di comprendere le transizioni dell'istituzione lavoro contemporaneo nel legame tra soggettività e società attraverso la precarietà, sia di descrivere forme precarie plurali, che concorrono ad irrobustire la conoscenza su questo tema, da una prospettiva situata, relazionale e professione-specifica. I risultati dell'analisi sono dunque sia estensibili, che altamente applicativi.

5.3 Contributo interpretativo applicativo - Soggettivazione istituzionale

A partire dai risultati, delineiamo implicazioni teoriche interpretative e pratiche, che seppur nella contingenza di questa osservazione, possono concorrere ad approfondire le diverse forme della precarietà contemporanea.

Rispondendo ai punti del nostro modello empirico, osserviamo che: le discontinuità tra esperienza organizzativa ed attese istituzionali configurano 1) un *divario articolato e complesso*, identificabile entro le categorie di analisi profilate; tuttavia, gli sforzi dei professionisti sembrano assicurare il preservarsi di vincoli istituzionali di funzionalità e coerenza. 2) La *mediazione istituzionale tra soggettività e società appare parziale*, ma ancora centrale e insostituibile da altre istituzioni (Jahoda, 1982). 3) La *qualità del legame* tra soggettività e società, mediata dal lavoro in questo contesto, appare dunque *debole* (Weick, 1995), sostenuto dalle risorse della soggettività che si fa 'istituzionalizzata'.

La precarietà organizzativa vissuta (*cat.1*) evidenzia l'assenza di dispositivi organizzativi che proteggano il legame tra soggetto e istituzione; la scarsità di tutele normative e di sostegno al senso del proprio operato, 'privatizzano' la continuità e la responsabilità della propria traiettoria professionale (Dubar, 2010). La frammentazione della carriera compromette la disponibilità di supporto sociale stabile e istituzionalizzato (*cat. 2*), delegando alla capacità singolo la possibilità di inserirsi in reti professionali e gruppi informali virtuosi (Wenger, 2006). L'appartenenza organizzativa risulta così reversibile e strategica, a seconda delle opportunità più favorevoli per la progressione di ruolo ed il mantenimento di status nel settore (*cat.3*). Il riconoscimento economico che ne deriva (*cat.4*) rappresenta, a livello latente, la misura del successo della propria affermazione sociale (Jahoda,

1982). Questi vuoti istituzionali chiedono alla soggettività di farsi imprenditiva, competente, capace di muoversi nelle logiche opache e paradossali che regolano la prassi organizzativa (*cat. 6*). Il lavoro si sviluppa così in un reticolo flessibile di progetti, entro cui la professionalità prende forma in luoghi e modalità inedite, spesso inattese, sviluppando figure ibride, che si compongono nel divenire della storia personale. Il 'lavoro soggettivo' offre ancora, e amplifica, spazi generativi di espressione personale e sociale; tuttavia, trascura il prezzo del malessere che comporta e riproduce (*cat.5, cat.7*) (Boltanski e Chiapello, 2014). La costruzione del sé attraverso un mediatore parziale, si rende un compito individualizzato e fragile, segnando il passaggio da un ordine istituzionale ad un ordine biografico e relazionale. Il lavoro diventa uno spazio di auto-investimento (*cat. 8*), un vincolo performativo, di cui il senso è in costante negoziazione e la continuità di sé precaria (Butler, 2004). Il legame tra soggettività e società attraverso il lavoro, nel contesto calcistico professionistico si preserva così 'a patto che' la soggettività lo sostenga. Il soggetto così continua ad apprendere, mentre l'organizzazione non apprende. Gli interventi rivolti al singolo, risorsa ipertrofica del legame precario, appaiono dunque rilevanti, ma collusivi, se svincolati da una logica sistemica, che *organizza* il cambiamento e il supporto al senso nelle pratiche quotidiane.

6. CONCLUSIONE

6.1 Limiti e prospettive future

Il presente studio contribuisce al dibattito WOP sulla precarietà da un punto di vista teorico, empirico ed interpretativo, accogliendo sistematicamente le più urgenti sfide delineate dall'agenda sul lavoro precario (McWha-Hermann, 2025). Riteniamo prezioso individuarne i principali limiti, per stimolare la ricerca futura.

La prospettiva psicosociologica si propone come quadro integrativo promettente e coraggioso, riconoscendo nell'analisi della letteratura la necessità di nuovo slancio, per inscrivere la precarietà in presupposti teorici flessibili, ma più definiti. La precarietà nel legame tra soggettività-lavoro-società appare un buon compromesso per preservare l'unità e la complessità del costruito. Da un lato se ne esplicita il vincolo di vulnerabilità specifica, legandone la comprensione della precarietà al lavoro; dall'altro, si presenta il costruito dinamicamente, senza scomporlo nelle sue manifestazioni individuali e sociali, materiali e simboliche. Inquadrandolo la debolezza del legame nel divario tra organizzativo e istituzionale, predisponiamo una rilevazione empirica pratica, ma minuziosa. L'approccio psicosociologico, tuttavia, rappresenta *una* proposta teorica nel dibattito WOP, una finestra su un ampio paesaggio precario, che può essere approfondita e a sua volta integrata da altre e diverse ipotesi. Il modello valutativo che ne deriva è applicabile in altri contesti organizzativi, sebbene i rilievi effettuati e le conseguenti interpretazioni siano limitati e fondati nella contingenza contestuale dell'osservazione condotta. Per quanto il contesto calcistico si sia rivelato generativo, l'utilizzo del modello in diversi contesti professionali può irrobustire la conoscenza empirica, delineando ulteriori processi interpretativi e direzioni applicative. Riteniamo particolarmente meritevoli di approfondimento le intuizioni sviluppate sul tema della delega delle funzioni istituzionali ai

professionisti; nello specifico consideriamo l'impatto sull'apprendimento e lo sviluppo di competenze una rischiosa retorica della soggettivazione istituzionale. Sosteniamo sia necessario proseguire una riflessione congiunta e sistemica per affrontare la precarietà, interrogando i presupposti di sostenibilità e responsabilità collettiva del lavoro, promuovendo interventi organizzativi che sostengano la consapevolezza e l'esplicitazione dei principi che orientano l'agire produttivo oggi, verso una più umana organizzazione sociale.

APPENDICE STUDIO I

Allegato 1. Criteri di Valutazione del rigore metodologico della Grounded Theory Costruttivista (Charmaz, 2014; Bianchi, 2019)

Criterio	Domande di valutazione
<i>Credibilità</i>	La ricerca ha acquisito una profonda familiarità con il contesto e con l'argomento? I dati sono sufficienti per sostenere le affermazioni contenute nella teoria? Sono stati effettuati confronti sistematici tra le osservazioni e tra le categorie? Le categorie coprono una gamma di osservazioni empiriche sufficientemente ampia? Esistono collegamenti logici consistenti tra i dati raccolti e le argomentazioni proposte? La ricerca fornisce elementi sufficienti per consentire al lettore di esprimere una valutazione indipendente e critica in merito alla teoria elaborata?
<i>Originalità</i>	Le categorie proposte sono innovative? Offrono nuovi punti di vista sulla situazione problematica? L'analisi fornisce una nuova interpretazione concettuale dei dati? Qual è il significato sociale e teorico di questo lavoro? In che modo la Grounded Theory prodotta sfida, estende e perfeziona idee, concetti e pratiche consolidate?
<i>Risonanza</i>	Le categorie rappresentano in maniera esauriente l'esperienza studiata? È stata tracciata una rete di legami tra collettività più grandi, istituzioni e vite individuali? La Grounded Theory ha senso per i partecipanti e per le persone che condividono il contesto? L'analisi proposta offre loro approfondimenti e scoperte sulla loro vita e sui loro mondi?
<i>Utilità</i>	L'analisi offre interpretazioni che le persone possono utilizzare operativamente nei loro mondi quotidiani? Le categorie elaborate suggeriscono la possibilità di generalizzare i contenuti a contesti più ampi? L'analisi può stimolare ulteriori ricerche in altre aree sostantive? In che modo il tuo lavoro contribuisce alla conoscenza? In che modo contribuisce a creare un mondo migliore?

Allegato 2. Traccia dell'intervista

Parte Prima

- *Raccontami della tua storia professionale, come si diventa (ruolo attuale dell'intervistato/a)?*
- *Cosa si dice/non si dice della precarietà nel contesto calcistico professionistico? (Hai già avuto altre occasioni di riflettere su questo tema? Quando/perché/ con chi se ne parla o non se ne parla? In che modo se ne può parlare/non se ne può parlare? Secondo quali regole esplicite/ implicite?)*
- *Nel corso della tua carriera, ti sei mai sentito/a precario/a? Ci sono degli episodi particolarmente rappresentativi della precarietà che hai vissuto? (In quale ruolo/in che modo sono rappresentativi/ in quale momento della tua carriera/ che effetti ha avuto sulla tua vita?)*
- *Come sei riuscito a rimanere così a lungo in un contesto così precario?*
- *Come si apprende in questo contesto/ tu cosa hai appreso/ quali competenze emergenti?*
- *Cosa faresti per migliorare la situazione?*

Parte Seconda

- *Se dovessimo identificare delle categorie di ambiti in cui si manifesta la precarietà nel tuo settore, quali/cosa diresti?*
- *Cosa accomuna la precarietà in queste diverse manifestazioni?*
- *Quale/i definizione/i di precarietà possiamo dare quindi?*
- *Quale/i processo/i si mettono in atto quindi per continuare a lavorare in questo settore nonostante la precarietà?*
- *Hai pensato a qualcosa di nuovo durante questa intervista?*
- *C'è qualcos'altro che pensi dovrei sapere per capire meglio?*
- *C'è qualcosa che vorresti chiedere a me?*
- *Per rispondere alle domande che ti ho fatto, hai pensato all'esperienza di altri professionisti in particolare che, secondo te, potrebbero partecipare alla ricerca ed approfondirla ulteriormente?*

BIBLIOGRAFIA STUDIO I

- Acheampong, E. Y. (2021). The journey of professional football career: Challenges and reflections. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(4), 374-391.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491.
- Allan, B. A., Kim, T., Autin, K., Segura, C. M., & Wilkins-Yel, K. (2025). Development and validation of the work precarity scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
- Alvesson, M., J Gill, M., Lok, J., Willmott, H., & Brown, A. (Eds.). (2024). I am My Work: New Lines of Inquiry in the Study of Identity Regulation in and Around Organizations. *Human Relations*, 77(9), 1397-1403.
- Armstrong, D. (2018). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Routledge.
- Armstrong, G., & Giulianotti, R. (1999). Football in the Making. In *Football cultures and identities* (pp. 3-11). London: Palgrave Macmillan UK.
- Arnold, D., & Bongiovi, J. R. (2013). Precarious, informalizing, and flexible work: Transforming concepts and understandings. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289-308.
- Arnold, J., Dries, N., & Gabriel, Y. (2021). EJWOP Special Issue: Enhancing the social impact of research in work and organizational psychology—Beyond academia. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 329-338.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Baker, C., Wuest, J., & Stern, P. N. (1992). Method slurring: The grounded theory/phenomenology example. *Journal of advanced nursing*, 17(11), 1355-1360.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Lévy, A. (Ed.). (2005). *Dizionario di Psicosociologia*. Raffaello Cortina Editore. Pp. 595; 8870789381.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annual review of public health*, 35(1), 229-253.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*, New York, NY: Doubleday Anchor.
- Bianchi, L. (2019). *Imparando a stare nel disordine*. Roma Tre Press. 10.13134/978-88-32136-29-6
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blustein, D. L., Grzanka, P. R., Gordon, M., Smith, C. M., & Allan, B. A. (2024). The psychology of precarity: A critical framework. *American Psychologist*.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in psychology*, 7, 407.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in psychology*, 7, 407.

- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2014). *Il nuovo spirito del capitalismo*. Mimesis edizioni, pp. 680, 8857524043
- Bourdieu, P. (1978) "Sport and Social Class", *Social Science Information* 17: 819–840
- Bourdieu, P. (1999). *Controfuochi. Argomenti per resistere all'invasione neoliberista*. PL Promozione Libri. pp 118; 8887591016.
- Bourdieu, P. (2009). "L'illusione biografica". Appendice in *Ragioni pratiche*. Bologna: il Mulino, pp. 71-79
- Brown, G., & Potrac, P. (2009). 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. *Soccer & Society*, 10(2), 143-159.
- Butler, J. (2004). *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo*. Meltemi Press. 9788883538858
- Campbell, I., & Price, R. (2016). Precarious work and precarious workers: Towards an improved conceptualisation. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(3), 314-332.
- Carli, R. & Paniccia, M.R. (1981) *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Il Mulino, Bologna.
- Carli, R. (2020). Psicosociologia e psicoanalisi: Tracce per la storia di un movimento internazionale e per l'analisi delle sue vicende italiane. *Rivista di Psicologia Clinica*, 15(1), 47–68.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2003). *L'analisi della domanda: Teoria e intervento in psicologia clinica*. Il Mulino editore. pp. 300; 8815096477.
- Castel, R. (2021). *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?* Einaudi. pp 101; 8806206079.
- Charmaz K. (1991), *Good days, bad days: the self in chronic illness and time*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Charmaz K. (1995). Between positivism and postmodernism: implication for methods, in Denzin N. K., *Studies in Symbolic Interaction* (Vol. 17), Greenwich: JAI Press.
- Charmaz K. (2000), *Grounded Theory: Objectivist and Constructivists Methods*, in Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage.
- Charmaz K. (2003). *Grounded theory*. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 81–110), London: Sage.
- Charmaz K. (2005), *Grounded theory in the 21st century: A qualitative method for advancing social justice research*, in N. K. Denzin, Y. E. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 507– 535), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Charmaz K. (2011), *Grounded theory methods in social justice research*, in N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research, Fourth Edition*, New York: Sage.
- Charmaz K. (2014). *Constructing Grounded Theory*, UK: Sage Publication.
- Charmaz, K. (2017). Special invited paper: Continuities, contradictions, and critical inquiry in grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917719350.
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327.

- Choonara, J. (2020). The precarious concept of precarity. *Review of Radical Political Economics*, 52(3), 427-446.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7, 2050312118822927.
- Clarkson, B. G., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. D. (2022). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing sport and leisure*, 27(1-2), 50-61.
- Clot, Y., & Kostulski, K. (2011). Intervening for transforming: The horizon of action in the Clinic of Activity. *Theory & Psychology*, 21(5), 681-696.
- Coultas, C., Reddy, G., & Lukate, J. (2023). Towards a social psychology of precarity. *British Journal of Social Psychology*, 62, 1-20.
- Culvin, A. (2019). *Football as work: The new realities of professional women footballers in England* (Doctoral dissertation, University of Central Lancashire).
- Dashtipour, P., Gerard, N., & Rolo, D. (2025). Toward an Ethics of Ambiguity in Critical Work and Organizational Psychology: From 'Blank' to 'Troubled' Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 197(2), 219-230.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, work, and action. *Critical Horizons*, 7(1), 45-62.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Payot.
- Dejours, C. (2014). Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130.
- Dejours, C., Deranty, J. P., Renault, E., & Smith, N. H. (2018). The return of work in critical theory: Self, society, politics. In *The return of work in critical theory*. Columbia University Press.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités: interprétation d'une mutation*. Paris: PUF. pp. 256, 2130583652.
- Eisold, K. (1995) «Psychoanalysis Today: Implications for Organizational Applications». *Free Associations*, 38, 6(2), pp. 174-91 – (Orig. paper pres. at the Annual ISPSO Symposium, London 1995).
- Ejekwumadu, I. (2025). An ambition at a crossroads: Transiting out of the game in amateur and semi-professional football in Nigeria. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(1), 163-181.
- Enriquez, E. (1992) *L'Organisation en Analyse*. Paris, P.U.F
- Fine, M. (2023). Prec (ar) ious knowledge and the neoliberal academy: Towards re-imagining epistemic justice and critical psychology. *British Journal of Social Psychology*, 62, 180-193.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. Powell WW, DiMaggio PJ, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*.

- Fulconis, F., & Pache, G. (2014). Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience. *Society and Business Review*, 9(2), 166-185.
- Gaymard, S., & Joly, P. (2012). The social representation of football among young adults from a disadvantaged social background: an exploratory study.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2021). National Recovery and Resilience Plan (NRRP). <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/il-piano/missioni-pnrr/inclusione-coesione.html>
- Gozzoli, C. (2016). Living and working together in organizations: Traces and ways. *World Futures*, 72(5-6), 222-233.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.
- Han, C. (2018). Precarity, precariousness, and vulnerability. *Annual review of Anthropology*, 47(1), 331-343.
- Holt, N. L., Pankow, K., Ormond, I., Jørgensen, H., Deal, C. J., & Pynn, S. R. (2022). Grounded theory. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 15(1), 199-225.
- Honneth, A. (2007). Recognition as ideology. *Recognition and power: Axel Honneth and the tradition of critical social theory*, 323-347.
- Hult, M., Ring, M., Siranko, H., & Kangasniemi, M. (2025). Decent and Precarious Work Among Nursing and Care Workers: A Mixed-Method Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 81(6), 2913-2928.
- International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. International Labour Office. <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
- Islam, G., & Sanderson, Z. (2022). Critical positions: Situating critical perspectives in work and organizational psychology. *Organizational Psychology Review*, 12(1), 3-34.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment*. Cambridge Books, Cambridge University Press, number 9780521285865.
- Jenkins, R. (2014). *Social identity*. Routledge.
- Kaës, R. (Ed.). (1991). *L'istituzione e le istituzioni: Studi psicoanalitici* (A. Verdolin, Trans.) Borla editore. (Orig. 1983). pp. 256; 9788826307121 .
- Kalleberg, A. L., & Hewison, K. (2013). Precarious work and the challenge for Asia. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 271-288.
- Kalleberg, A. L., & Vallas, S. P. (Eds.). (2017). Probing precarious work: Theory, research, and politics. In *Precarious work* (pp. 1-30). Emerald Publishing Limited.
- Kaneklin, C. & Manoukian, F. (1990). *Conoscere l'organizzazione: formazione e ricerca psicosociologica*. Carocci editori. pp. 260; 9788843015184.
- Kaneklin, C. (2010). *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva*. Milano: Raffaello Cortina. pp. 258; 8860303389.

- Katz, E., Lazarsfeld, P. F., & Roper, E. (2017). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Routledge.
- Kerr, Z. Y., Register-Mihalik, J. K., Haarbauer-Krupa, J., Kroshus, E., Go, V., Gildner, P., & Marshall, S. W. (2018). Using opinion leaders to address intervention gaps in concussion prevention in youth sports: key concepts and foundational theory. *Injury epidemiology*, 5(1), 28.
- Kets De Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984) *The Neurotic Organization*. San Francisco, Jossey-Bass. (Tr.it.: *L'organizzazione nevrotica*. R. Cortina, Milano 1992).
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était* (3rd ed.). Paris: D'Organisation.
- Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Menéndez-Espina, S., & Rivero-Díaz, M. L. (2024). Perceived precarious life: a SEM model for re-dimensioning of precarious work and its impact on mental health. *Frontiers in Public Health*, 11, 1254843.
- Mai, Q. D., Jacobs, A. W., & Schieman, S. (2019). Precarious sleep? Nonstandard work, gender, and sleep disturbance in 31 European countries. *Social Science & Medicine*, 237, 112424.
- Manley, A., Roderick, M., & Parker, A. (2016). Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of 'silence' in an elite sports academy. *Culture and Organization*, 22(3), 221-244.
- McWha-Hermann, I., Blustein, D. L., Seubert, L., Wilde, J., Allan, B. A., Searle, R. H., & Seubert, C. (2025). Tackling precarious work through work and organizational psychology: It's work but not as we know it. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1-11.
- Meirelles, A. M. (2006). What is Strategy: A Multiparadigmatic Approach for the Discipline. *Banco Central do Brasil Working Paper*, (96)
- Menzies, I. (2002). A case study of the functioning of social systems as a defence against anxiety. In Rafferty, A.M. & Traynor, M., (2002), *Exemplary Research for Nursing and Midwifery* Edition Routledge, London.
- Morse, J. M. (2007). Sampling in grounded theory. *The SAGE handbook of grounded theory*, 229-244.
- Pagliarini, L. (2013). *Il lavoro come momento di connessione tra mondo interno e mondo esterno attraverso la mediazione del principio di realtà*. *Educazione sentimentale* 19(1). pp 12-16; 10.3280/EDS2013-019003
- Pashaie, S., & Ghaffarisadr, S. I. (2024). Aesthetics and Football. *Global Perspectives on Soccer and the Media and Entertainment Industry*, 237.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493.
- Quaglino, G.P. (1996). *Psicodinamica della vita organizzativa*. Milano, Italia: Raffaello Cortina.
- Roderick, M. (2006). *The work of professional football: A labour of love?* (p. 208). Taylor & Francis.
- Schein, E. H. (2010). The learning culture and the learning leader. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 331-344.
- Scott, W. R. (2014). Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. *M@n@gement*, 17(2), 136-140. 978-1422422224

- Seidman, S. (2017). Between Personal Identity and Social Subjectivity: Practices and Dialogues in Different Social Groups. *Annual Review of Critical Psychology*, 13, 1-11.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- Seubert, C., & Hopfgartner, L. S. N. (2023). Defining work-related precariousness and how to measure it to secure health and wellbeing. In *Tackling precarious work* (pp. 325-348). Routledge.
- Shin, K. Y., Kalleberg, A. L., & Hewison, K. (2023). Precarious work: A global perspective. *Sociology Compass*, 17(12), e13136.
- Sim, E., & Bierema, L. L. (2025). Intersectional precarity in academia: a systematic literature review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Spaltro, E. (2003). *Soggettività. Psicologia del lavoro*. Patron Editore. 3rd Ed. pp. 490; 8855522558.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury academic. pp. 208; 1474294162.
- Strati A. (2009), *La scoperta della Grounded Theory*, Roma: Armando Editore.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Swann, C., Moran, A., & Piggott, D. (2015). Defining elite athletes: Issues in the study of expert performance in sport psychology. *Psychology of sport and exercise*, 16, 3-14.
- Thistoll, T., Hooper, V., & Pauleen, D. J. (2016). Acquiring and developing theoretical sensitivity through undertaking a grounded preliminary literature review. *Quality & Quantity*, 50(2), 619-636.
- United Nations. (2015). Agenda 2030. <https://unric.org/en/sdg-8/>
- Valente, T. W., & Pumpuang, P. (2007). Identifying opinion leaders to promote behavior change. *Health education & behavior*, 34(6), 881-896.
- Von Foerster H. (1992). Introduzione, in Ceruti M., *Il vincolo e la possibilità*, Milano: Feltrinelli 2000.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. vol.3, Sage, London.
- Wenger, E. (2006). Comunità di pratica. *Apprendimento, significato, identità*, 72.
- Wood, S., Harrison, L. K., & Kucharska, J. (2017). Male professional footballers' experiences of mental health difficulties and help-seeking. *The Physician and Sportsmedicine*, 45(2), 120-128.

STUDIO II

Tipologia di articolo: Research Article

Autori: Palumbo, M., Zanolì, E., Bonanomi, A. & Gozzoli, C. (2025)

La componente simbolica del lavoro precario: una proposta integrativa al modello di vita precaria percepita

Abstract

Il lavoro precario rappresenta un'urgente sfida sociale, oggetto di attenzione crescente da parte della ricerca accademica. Sebbene la produzione teorica sul tema sia intensa ed estesa, lo stato dell'arte risulta frammentato e focalizzato su contesti tipici, tradizionalmente considerati precari (McWha-Hermann et al, 2025). Ad oggi, mancano quadri integrativi ampi, che allineino gli sforzi teorici compiuti alle evoluzioni dei contesti organizzativi contemporanei, capaci di ricondurre a coerenza elementi percepiti e oggettivi, individuali e collettivi, organizzativi e sociali della precarietà (ibidem). Il modello di Llosa e colleghi (2024) opera in questa direzione una rilevante sintesi, proponendo il modello di vita precaria percepita, che intreccia dimensioni individuali, relazionali ed organizzative. La precarietà si concettualizza così lungo il continuum psicosociale, compresa tra la dimensione micro-individuale e macro-organizzativa; tuttavia, in questo modello di matrice interazionista, rimane implicita la dimensione simbolica del lavoro (Llosa et al, 2024). Tale impostazione delimita la comprensione della precarietà, non considerando aspetti rappresentazionali collettivi, che precedono e orientano l'esperienza effettiva del lavoro, contestualizzando il senso della percezione precaria.

Entro una prospettiva psicosociologica e sulla base di approfondimenti qualitativi preliminari, condotti a scopo euristico ed esplorativo in un contesto precario atipico (Blustein et al, 2024), questo studio presenta una proposta di integrazione al modello di vita precaria percepita. La rivisitazione prevede l'inserimento dell'*equità istituzionale* tra i tre elementi costitutivi originali: *precarietà lavorativa*, *sostegno sociale* e *disperazione nella situazione economica familiare*.

Si presenta un modello di equazioni strutturali (SEM), che testa l'integrazione dell'equità istituzionale come componente simbolica del costrutto della vita precaria percepita, ponendolo in relazione alla salute mentale, mediata dalle strategie di coping improduttive.

La rivisitazione del modello di precarietà di vita percepita è una buona ipotesi integrativa ed ha un effetto sulla salute mentale ($\beta = -0,452$; $p < 0,01$); questa relazione, tuttavia, non appare mediata dalle strategie improduttive di coping individuale ($\beta = -0,06$, $p = .18$).

Il modello amplia la concettualizzazione di vita precaria percepita, integrando ed esplicitando in un quadro unitario dimensioni *simboliche*, *organizzative*, *relazionali* ed *individuali* del lavoro. La prospettiva psicosociologica sostiene l'integrazione della componente simbolica nel continuum precario, finora trascurato negli studi orientati alla modellizzazione. Tale estensione risulta dunque rilevante sia sul piano teorico, contribuendo ad un avanzamento interpretativo, sia sul piano operativo, ampliando le prospettive di intervento nei contesti organizzativi precari.

1. INTRODUZIONE

1.1 Il lavoro precario come crisi simbolica: la frammentazione del Lavoro

Il lavoro precario è definito come una condizione occupazionale instabile, atipica e discontinua, che non offre tutele sociali (Allan et al, 2021). Oltre ad avere un impatto diretto sul benessere dei professionisti, comporta conseguenze sulla salute pubblica, stimolando riflessioni allargate sul legame tra il lavoro precario e la qualità della nostra vita, nonché sulle traiettorie evolutive della *nostra* cultura del lavoro (Searle & McWha-Hermann, 2021). Ciò che definiamo, come un'eccezione, 'lavoro precario' è invece la norma in molti paesi: *'Il tipo di lavoro descritto con il termine 'precarietà' è sempre stato la norma nel Sud del mondo. In realtà, è il fordismo e lo stato sociale che sono l'eccezione alla regola da una prospettiva globale'* (Munck, 2013).

In seguito all'avvento del neoliberismo, il lavoro precario si è progressivamente diffuso anche nei paesi occidentali, dove la rappresentazione del lavoro corrisponde invece all'idea di impiego fisso, stabile e permanente (Blustein et al, 2024).

I rapporti di lavoro *'normali'* nei paesi occidentali (Mückenberger, 1985; Benach & Muntaner, 2007) sono caratterizzati da un impiego a tempo pieno e indeterminato, con un reddito stabile e una piena integrazione nei sistemi sociali; tipicamente, c'è identità tra lavoro svolto e rapporto di impiego, e i dipendenti hanno un compito chiaro, espresso da direttive (Seubert et al, 2019). Attualmente è in corso una transizione trasversale verso forme di impiego atipiche, che si differenziano dal lavoro standard almeno per una delle caratteristiche sopra esposte; ad esempio, sono sempre più diffuse forme di lavoro flessibile, contratti a termine, lavoro occasionale ed autonomo (Eurofound, 2015; 2018).

Nonostante il confine tra tipico e atipico stia progressivamente sfumando nelle esperienze di lavoro contemporanee, e le carriere sembrano individualizzarsi, sovrapponendosi alla traiettoria biografica dei professionisti, le concettualizzazioni teoriche di lavoro precario, continuano ad essere costruite sulla base della rappresentazione tradizionale del lavoro occidentale, che seppur eterogeneo, condivide presupposti di base comuni (Llosa et al, 2024).

Il lavoro standard continua, dunque, a costituire un riferimento simbolico collettivo e persistente, mentre le esperienze di lavoro precario ne minacciano l'unità e moltiplicano le forme. La progressiva dissoluzione dell'unità rappresentazionale del lavoro invita ad interrogare la precarietà anche in contesti professionali tradizionalmente considerati stabili (Seubert et al., 2023). Il lavoro precario, infatti, segnala il cambiamento dell'istituzione lavoro nei paesi occidentali, facendone vacillare ed emergere i presupposti tradizionali, impliciti e socialmente condivisi (Kalleberg, 2018).

Anche il corpus concettuale del lavoro precario ha seguito una tendenza all'atomizzazione e alla specificità; allo stato dell'arte si riscontrano difficoltà concettuali nel comprendere il legame tra il malessere individuale, il lavoro precario e i cambiamenti socio-istituzionali (Bleger, 2011; Llosa e Tomà, 2024; Blustein et al, 2024; McWha-Hermann et al, 2025). Attualmente, non esiste una riflessione coordinata su come gli sviluppi teorici possano allinearsi, informando gli sforzi pratici per

comprendere e affrontare le sfide del lavoro precario senza ridurne la complessità (McWha-Hermann et al, 2025).

1.2 Il modello di vita precaria percepita di Llosa e Colleghi: un'ipotesi ricompositiva

In questa direzione, Llosa e colleghi dell'Università di Oviedo (2024) compiono un pionieristico sforzo di sintesi. Muovendo dalla concettualizzazione di precarietà proposta dal collettivo Precarias a la Deriva: *'la precarietà non si limita al mondo del lavoro. Preferiamo definirla come una congiunzione di condizioni materiali e simboliche che determinano un'incertezza rispetto all'accesso duraturo alle risorse essenziali per il pieno sviluppo della propria vita'* (La Deriva, 2004), gli autori elaborano un modello concettuale olistico e psicosociologico; esso è volto a superare le dicotomie tra oggettivo e percepito, riconoscendo le interconnessioni tra il livello individuale, sociale ed organizzativo (Vosko, 2010; Llosa et al, 2018). Adottando una prospettiva interazionista, ispirata al modello di inclusione ed esclusione sociale di Subirats (2004) e all'approccio di Castel (2017), il modello di vita precaria percepita enfatizza la connessione tra l'esperienza lavorativa ed altre sfere di vita delle persone.

Il costrutto di vita precaria proposto, si compone di tre elementi: *precarietà lavorativa, sostegno sociale percepito e disperazione nella situazione economica familiare*; per testarne la struttura, gli autori presentano un modello SEM, ponendolo in relazione alla *salute mentale* e alle *strategie di coping improduttive*. I risultati forniscono elementi a sostegno del modello proposto, contribuendo alla sua validazione teorica ed empirica. Si presenta di seguito una rappresentazione del modello completo, che sarà approfondito nel paragrafo 2 (**Figura 1**; Llosa et al, 2024).

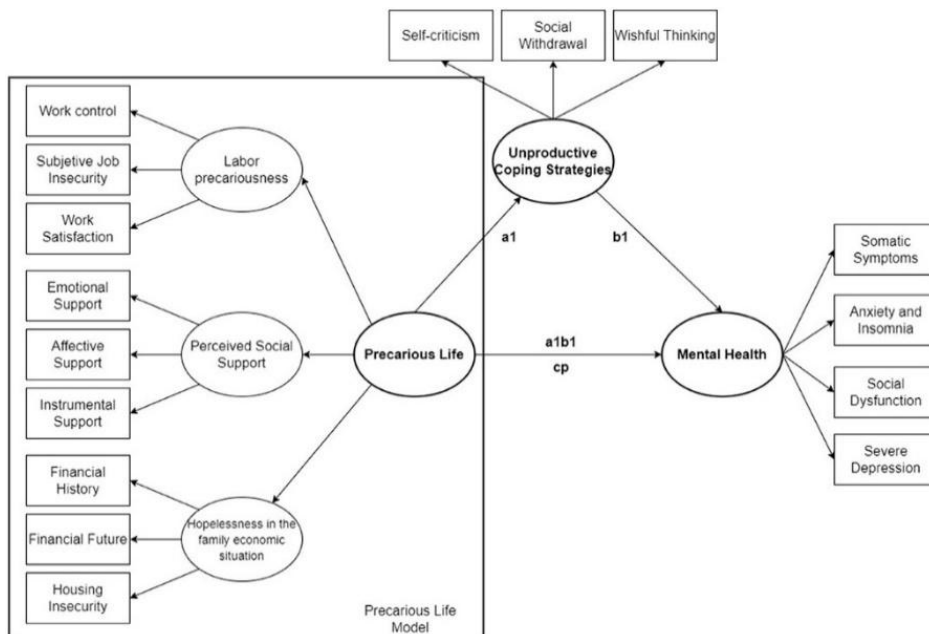


Figura 1: il modello di vita precaria, composto dalle variabili precarietà lavorativa, sostegno sociale percepito e disperazione nella situazione economica familiare, e la sua relazione con la salute mentale, mediata dalle strategie di coping improduttive.

1.3 L'approccio interazionista: qual è il termine di paragone del percepito?

Entro una prospettiva di costruttivismo sociale (Vallas & Prener, 2012; Aja Valle, 2019), Llosa e colleghi (2024) concettualizzano la precarietà come l'inversione delle condizioni di lavoro tradizionali, culturalmente attese e desiderabili nei contesti occidentali (Vosko, 2010): *'Alcuni di questi elementi potrebbero essere la stabilità, il fatto di mantenere un rapporto contrattuale formale, un reddito minimo o la possibilità di lavorare a tempo pieno se il dipendente lo desidera'* (Llosa et al, 2024). Tale impostazione, pur fondandosi su assunti sociali specifici e situati, non trova spazi di esplicitazione nel modello proposto, omettendo così un riferimento alla cornice culturale entro cui la percezione di precarietà si costruisce ed assume significato.

Pertanto, nella configurazione originale del modello appare trascurato il piano simbolico, che fornisce il termine di paragone atteso e collettivo rispetto al quale la precarietà viene valutata, e che dunque, può dirsi *percepita*.

Le dimensioni originali: *precarietà lavorativa* (dimensione macro-organizzativa), *sostegno sociale percepito* (dimensione meso-relazionale) e *disperazione economico-familiare* (dimensione micro-individuale), descrivono efficacemente la precarietà come una condizione olistica di vulnerabilità psicosociale, delineando un continuum tra individuo e organizzazione. Sebbene l'approccio interazionista intrecci condizioni individuali, relazionali, organizzative, non approfondisce come queste condizioni divengano 'precarietà percepita': *come, da queste condizioni psicosociali, si origina la percezione di precarietà? Secondo quali criteri e processi valutativi?*

La nostra ipotesi, delineata entro una prospettiva psicosociologica e maturata attraverso approfondimenti teorici preliminari, è che tale percezione derivi dalla comparazione tra la propria condizione lavorativa reale e gli assunti culturali tradizionali, ossia le attese simboliche su ciò che dovrebbe essere 'giustamente il lavoro' (Jahoda, 1982; Kaneklin & Manoukian, 1990; Kaës, 1991; Bleger, 2011; Menzies, 2002; Dejours, 2009; Armstrong, 2018).

A questo modello, sembra quindi mancare l'esplicitazione delle coordinate simbolico-culturali su cui la percezione di precarietà si innesta. Non è dunque solo l'esperienza psicosociale vissuta a rendere la vita precaria, ma il modo in cui questa realtà viene significata e comparata ad aspettative sociali, collettive e condivise sull'istituzione lavoro (Honneth, 1996; Allan & Blustein, 2022).

2. VARIABILI ESOGENE ED ENDOGENE DEL MODELLO INTEGRATO DI VITA PRECARIA

2.1 Variabili esogene del modello

Il presente contributo propone un'aggiunta al modello della vita precaria, includendo la dimensione dell'equità istituzionale tra i suoi tre elementi costitutivi originari (1 ■). Dopo la presentazione dei fondamenti teorici dell'integrazione, il modello viene ripercorso fedelmente, per completezza espositiva, così come proposto da Llosa et al. (2024), assumendolo come riferimento condiviso alla base dell'estensione concettuale proposta. Per chiarezza, le variazioni al modello originale sono invece discusse ed argomentate al paragrafo 3.4.

1 ■ Equità istituzionale

Si è precari sulla base di un concetto di non precario; culturalmente condividiamo un'idea di lavoro che precede l'esperienza di lavoro 'reale' (Armstrong, 2018; Llosa et al, 2024). La rappresentazione del lavoro occidentale è basata su presupposti di giustizia organizzativa, che ci attendiamo siano trasversalmente validi in qualsiasi istituzione lavorativa (Seubert et al, 2019; Allan & Blustein, 2022; Konrad & Bhardwaj, 2023). Se nei contesti organizzativi l'individuo percepisce dissonanza rispetto alle attese di 'lavoro giusto', assunte dal gruppo sociale di riferimento, l'esperienza lavorativa diviene precaria, sin dai suoi presupposti strutturali (Colquitt et al, 2001; Bell et al, 2006; Cropanzano et al, 2007; Adamovic, 2023). Tale disallineamento produce la perdita di fiducia nell'istituzione del lavoro e viene meno il patto simbolico che fonda la relazione organizzativa (Standing, 2011; Benach et al, 2014; De Witte et al, 2016; Allan et al, 2021). Il lavoro precario non produce così effetti solo sui lavoratori precari, ma sulla più ampia società (Searle & McWha-Hermann, 2021).

L'equità istituzionale si riferisce al grado di adesione organizzativa al concetto culturale di 'lavoro giusto' e dignitoso; quando ciò non avviene, l'agire organizzativo è governato da norme arbitrarie, socialmente non condivise, e spesso non condivisibili su un piano valoriale (Standing, 2011; Lu et al, 2016; Konrad & Bhardwaj, 2023). In questo senso ipotizziamo che l'equità istituzionale sia un antecedente simbolico comparativo della precarietà percepita, che arricchisce la portata teorica del modello (Rousseau, 1995; Colquitt et al, 2001; Allan & Blustein, 2022).

L'integrazione della dimensione dell'equità istituzionale permette di contestualizzare la precarietà percepita entro una cornice culturale, storica e valoriale; non presentando la precarietà di vita come condizione assoluta, si rafforzano anche le altre dimensioni attualmente presenti nel modello. Per esempio, in alcuni contesti culturali, lavorare in maniera discontinua può essere considerato del tutto normale e non essere, isolatamente, un presupposto di precarietà (Blustein et al, 2016; Allan et al, 2021). Inoltre, anche in presenza di instabilità contrattuale, un'organizzazione equa può attenuare l'effetto percepito della precarietà, offrendo regole e coordinate di significato condivisibili e chiare. Al contrario, in contesti percepiti come ingiusti, anche lavori formalmente stabili possono essere vissuti come precari (De Witte & Näswall, 2003; De Angelis et al, 2021).

Tale dimensione simbolica, inoltre, rende la categoria di 'percezione soggettiva' più robusta teoricamente; appare inoltre cruciale da esplicitare per comprendere gli effetti della precarietà sulla salute mentale (Bernhard-Oettel et al, 2020), sulla progressiva perdita dell'appartenenza organizzativa e del senso del lavoro (Chen et al, 2015), sulla rottura del patto psicologico con l'organizzazione (Elst et al, 2024), sul ricorso a strategie di fronteggiamento individuale improduttive (Loi et al, 2012). In nuce, aggiungere l'equità istituzionale consente di profilare un quadro più completo, introducendo una dimensione simbolica, che rende espliciti i presupposti collettivi sul lavoro che la precarietà viola (Afshar Jahanshahi et al, 2022; Adamovic, 2023; Bosch, 2024; Kim, 2025). L'integrazione della dimensione dell'equità istituzionale nel modello di Llosa e Tomà si fonda sul presupposto che la percezione individuale di precarietà non derivi unicamente da dimensioni psicosociali (individuali, relazionali o organizzative), ma anche collettive; i professionisti interpretano la loro esperienza

lavorativa alla luce di presupposti valoriali culturali, che preesistono e orientano la percezione del lavoro (Kalleberg, 2018; Afshar Jahanshahi et al, 2022). Tali presupposti psicosociologici configurano le cornici di senso entro cui le condizioni lavorative vengono valutate, incidendo così sulla percezione soggettiva della precarietà. In questa prospettiva, l'equità istituzionale rappresenta l'antecedente simbolico, il vincolo normativo del patto sociale tra individuo e organizzazione. Essa esprime la coerenza tra le logiche organizzative effettivamente in uso e le logiche culturali e valoriali condivise a livello istituzionale, culturalmente determinate e relative. Quando tale coerenza viene meno, si genera uno scarto tra le aspettative e la realtà organizzativa, che può alimentare vissuti di instabilità e incertezza anche in presenza di condizioni materiali, relazionali ed organizzative relativamente buone o stabili (Tyler & Blader, 2003; Giorgi et al, 2015; Greenwood et al, 2017; Boxenbaum & Jonsson, 2017; Kalleberg, 2018). L'inclusione dell'equità istituzionale nel modello consente quindi di introdurre una quarta dimensione, simbolica, accanto a quelle psicosociali già presenti (individuali, relazionali e organizzative); l'integrazione arricchisce la configurazione del modello di vita precaria percepita, esplicitando il legame che intercorre tra rappresentazioni istituzionali collettive, vissuti organizzativi, relazionali e soggettivi, che permettono alla percezione di precarietà di formalizzarsi.

2 ■ Lavoro precario

Il lavoro precario si compone di tre variabili: *controllo del lavoro*, *soddisfazione lavorativa* e *insicurezza lavorativa soggettiva*; ispirate alla concettualizzazione di lavoro precario di Rodgers (1989), esse enfatizzano la centralità della percezione soggettiva nell'esperienza precaria.

Controllo del lavoro

Il concetto di controllo del lavoro si fonda sul modello domanda-controllo elaborato da Kasl (1996). Il controllo si riferisce alla capacità dell'individuo di far fronte alle richieste del lavoro, mobilitando le proprie risorse (Jones & Fletcher, 2003). Quando i professionisti possiedono risorse adeguate per fronteggiare le richieste del contesto professionale, il controllo sul lavoro si traduce in una percezione di padronanza, competenza e autoefficacia. Quando il lavoratore dispone di una limitata capacità di controllo invece, si deteriora la qualità dell'esperienza lavorativa. Diversi studi dimostrano che bassi livelli di controllo sono associati a esiti negativi sul piano professionale, come una riduzione della motivazione e un aumento dell'intenzione di lasciare il lavoro; nonché su dimensioni extralavorative, tra cui il peggioramento della salute mentale (Bond & Bunce, 2003; Porth et al, 2022) e fisica (Kasl, 1996).

Soddisfazione lavorativa

Correlata al benessere percepito nei contesti professionali, si definisce come la valutazione soggettiva delle condizioni materiali (es. la retribuzione), sociali (es. qualità delle relazioni) ed evolutive di impiego (es. opportunità di sviluppo della carriera) (Lopopolo, 2002; Herzberg, 2017; Cannas et al, 2019). La soddisfazione è dunque l'esito percepito della valutazione di un complesso di elementi, che configurano l'esperienza in uno specifico contesto lavorativo (Rothmann & Agathagelou, 2000). La soddisfazione lavorativa aumenta quando i professionisti dispongono di stipendi elevati, della

possibilità di conciliare la vita personale, ed hanno margini di assunzione di responsabilità e capacità decisionale (Treusch et al, 2023). La soddisfazione lavorativa è inoltre correlata al capitale sociale (Cao et al, 2022), che, nella prospettiva di Bourdieu (Bourdieu, 1985), riflette la possibilità di riconoscimento reciproco tra individuo e società, attraverso la partecipazione lavorativa. Tale dimensione rimanda al patto sociale implicito nel lavoro: l'individuo contribuisce attraverso il lavoro ad un progetto di produttività collettiva; così l'individuo è socialmente riconosciuto attraverso il lavoro, ed esso stesso ne riconosce la funzione sociale.

Insicurezza lavorativa soggettiva

L'insicurezza lavorativa soggettiva è intesa come la preoccupazione per la continuità dell'impiego (Dekker & Schaufeli, 1995; Seubert et al, 2019); la preoccupazione può riguardare diversi oggetti, dalla prefigurazione delle conseguenze materiali legate alla perdita del lavoro, al timore di non disporre di occasioni di sviluppo e crescita professionale. L'insicurezza lavorativa è inoltre associata ad un deterioramento della salute mentale generale (Sverke et al, 2002; Cheng & Chan 2008; Llosa et al, 2018) e fisica (Bethge et al, 2008).

3 ■ Sostegno sociale percepito

Il sostegno sociale percepito è il terzo costrutto che concettualizza la vita precaria percepita, qui inteso in senso soggettivo (McNally & Newman, 1999), ossia come la percezione di supporto nel proprio ambiente. L'operazionalizzazione del sostegno sociale percepito è declinata nelle funzioni che esso svolge, distinguendo funzioni strumentali (sostegno materiale, concreto e pratico) (Vaux, 1988; Sherbourne & Stewart, 1991) e funzioni espressive (sostegno affettivo ed emotivo) (Hakulinen et al, 2016). Nei contesti organizzativi, la mancanza di supporto sociale è connessa alla dipendenza dal lavoro e allo stress (Caesens et al, 2014), mentre la sua presenza all'impegno e alla motivazione (Hakulinen et al, 2016). Molteplici contributi dimostrano che il supporto sociale è un fattore protettivo per la salute mentale, ad esempio, per persone in povertà lavorativa (Llosa et al, 2020), persone affette da malattie croniche (Singh et al, 2023) o nel contesto COVID-19 (Shaigerova et al, 2022). Il lavoro precario produce un deterioramento del sostegno sociale della persona in termini generali (Llosa et al, 2022); tuttavia, disporre di sostegno sociale esterno al contesto lavorativo è un fattore di moderazione delle conseguenze negative del lavoro precario (Lebert & Antal, 2016). Il capitale relazionale professionale, inteso come la quantità e la qualità dei contatti sociali, sono determinanti per il successo professionale (Greer & Kirk, 2022). Il sostegno sociale percepito è dunque un elemento cruciale per la comprensione degli effetti del lavoro precario.

4 ■ Disperazione nella situazione economica familiare

Il quarto costrutto si riferisce all'incertezza sul futuro, misurata in termini di economia familiare. I problemi economici familiari sono moderatori nella relazione tra stress lavorativo e salute mentale (Broos et al, 2023). In questa prospettiva olistica, a differenza degli approcci tradizionali, non si prende in considerazione solo il reddito (basso reddito), ma l'impatto che una condizione economica svantaggiosa esercita sul mantenimento di relazioni prossimali. La principale fonte di reddito per il

sostegno familiare proviene infatti dal lavoro (Salas-Nicás et al, 2021). Pertanto, il costrutto della disperazione nella situazione economica familiare è rilevante negli studi sul lavoro precario, sulla povertà e l'esclusione sociale come misura indicativa del benessere (Fernández et al, 2019; Kaplan et al, 2022).

2.2 Variabili endogene del modello

5 ■ Salute mentale

Il modello della precarietà di vita dimostra un'associazione negativa con la salute mentale (variabile endogena). La panoramica teorica delinea la connessione tra il deterioramento della salute mentale ed il lavoro precario, la disperazione nella situazione economica familiare e la diminuzione del sostegno sociale percepito. Testando questa ipotesi, analizzando i parametri standardizzati delle variabili che compongono il costrutto di precarietà di vita percepita nel loro rapporto con la salute mentale e le strategie di coping improduttive, gli autori hanno osservato in tutti i casi una relazione significativa ($p < 0,001$) (Llosa e Tomà, 2024).

6 ■ Strategie di coping improduttive

Le strategie di coping improduttive sono state considerate come mediatori; esse sono una variabile cruciale sia in riferimento al lavoro precario, sia in riferimento all'esclusione sociale (ibidem). Le strategie di coping improduttive sono correlate allo stato di salute mentale delle persone in povertà lavorativa (Llosa et al, 2022), inoltre svolgono un ruolo nodale tra le condizioni di lavoro precario (Menéndez-Espina et al, 2019) e la salute mentale. La concettualizzazione delle strategie di coping si riferisce agli sforzi cognitivi e comportamentali per far fronte alle richieste eccedenti alle risorse della persona (Lazarus, 1984). Mentre le strategie produttive sono vantaggiose per la persona, quelle improduttive sono svantaggiose e controproducenti (Tobin et al, 1984). Le condizioni di precarietà sono connesse a strategie di coping improduttive (Llosa et al, 2020).

2.3 Obiettivi dello studio

Il presente studio si propone di verificare se il costrutto integrato di vita precaria costituisca una base teorica solida e coerente per approfondirne l'impatto sulla salute mentale. Di seguito si propone una rappresentazione concettuale della rivisitazione proposta (**Figura 2**). Nello specifico, gli obiettivi dell'analisi sono i seguenti:

1. Verificare la robustezza del modello integrato rispetto alla versione originaria, considerando l'introduzione di una quarta variabile esogena (equità istituzionale).
2. Analizzare se e in quale misura tale estensione migliori la capacità esplicativa del modello originario.
3. Esaminare l'impatto complessivo della vita precaria sulla salute mentale, considerando l'effetto di mediazione delle strategie di coping improduttive.

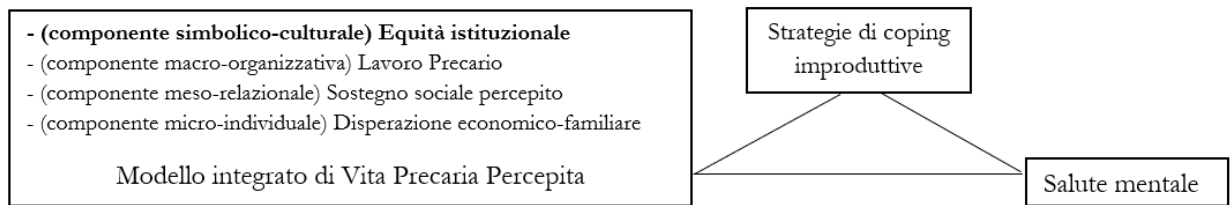


Figura 2: rappresentazione concettuale dell'ipotesi integrativa proposta.

3 METODO

3.1 Un contesto precario non tradizionale

Gli studi sul lavoro precario si concentrano su categorie sociali e professionali pre-etichettate come vulnerabili, o su popolazioni ampie e generiche di lavoratori (Gozzoli et al, 2023; McWha-Hermann et al, 2025). Tuttavia, oggi, il lavoro assume forme precarie insidiose e plurali, anche in contesti professionali insospettabili, spesso trascurati dagli osservatori tradizionali (Seubert et al, 2023). Intere categorie occupazionali fragili vengono escluse dalla riflessione sul lavoro precario sulla base del senso comune; per allineare la comprensione teorica della precarietà alle trasformazioni dei contesti organizzativi contemporanei, diversi contributi sottolineano la necessità di sviluppare nuove intuizioni a partire da contesti professionali atipici, non consueti per lo studio del lavoro precario (Vosko, 2006; Benach et al, 2014; Julià et al, 2017; Sakai et al, 2023; McWha-Hermann et al, 2025).

Il presente studio, si colloca entro un più ampio progetto di dottorato, dedicato alla precarietà nel contesto calcistico professionistico italiano; condividendo ed accogliendo le prospettive sopra esposte, abbiamo ritenuto rilevante esplorare la presente ipotesi integrativa entro un contesto professionale atipico e poco attenzionato nella riflessione attuale.

Il calcio professionistico infatti, tanto nella sua espressione atletica, quanto in quella tecnica e dirigenziale, è spesso associato a successo e privilegio, simbolo di realizzazione economica, riscatto personale e affermazione pubblica (Armstrong & Giulianotti, 1999; Gaymard & Joly, 2012; Acheampong, 2021; Ejekwumadu, 2025); l'intensità emotiva mossa dalle competizioni e il coinvolgimento collettivo rafforzano il mantenimento e la riproduzione di un'estetica istituzionale idealizzata, che nasconde aspetti di complessità e fragilità del reale (Roderick, 2006; Fulconis & Pache, 2014; Pashaie & Ghaffarisadr, 2024). Le esperienze professionali nel settore, infatti, sembrano raccontare una versione diversa, segnata da carriere brevi e discontinue, transizioni forzate, incertezza contrattuale, instabilità relazionale e pressione performativa (Brown & Potrac, 2009; Wood et al, 2017; Clarkson et al, 2022). Apparentemente ai confini del discorso sulla precarietà (Manley et al, 2016), il calcio professionistico è emblematico per offrire prospettive divergenti al dibattito, concentrando molte delle paradossalità del lavoro contemporaneo comuni anche ad altri ambiti professionali: prestigio e fragilità, status e vulnerabilità, riconoscimento ed esclusione (Hult et al, 2025; Sim & Bierema, 2025). La distanza tra rappresentazione sociale istituzionale e vissuto organizzativo soggettivo rende il calcio professionistico un laboratorio promettente e paradigmatico per esplorare inedite sfumature del lavoro precario, ampliandone la comprensione.

In particolare, lo staff tecnico è, nella filiera professionale del calcio, il principale punto di tensione precaria, luogo di sovrapposizione tra vulnerabilità normative ed identitarie; questi professionisti occupano una posizione cruciale tra la governance del sistema e il vissuto quotidiano degli atleti, tuttavia, rappresentano i grandi assenti negli studi sulla precarietà professionale, pur essendone i più esposti (Gilmore et al, 2018; Corsby et al, 2023; Selimi et al, 2023). Concentrarsi su questo target significa dunque non solo osservare la precarietà nella sua forma più intensa e articolata nel settore, ma anche fornire un valido esempio su come la comprensione del lavoro precario possa beneficiare di intuizioni maturate oltre i confini della ‘normalità precaria’.

La condizione professionale dello staff tecnico, viola le concettualizzazioni di lavoro standard su cui si fondano la maggior parte delle teorizzazioni del lavoro precario ed eccede l'estensione dell'esperienza psicosociale. Facendo riferimento al modello di Llosa e colleghi (2024), per esempio, gli allenatori vivono come standard una condizione lavorativa caratterizzata da contratti a breve termine e di facile scindibilità, instabilità nelle reti di supporto sociale e discontinuità economica (FIFPro, 2016; Buraimo et al, 2017; Bentzen, 2020; Bentzen et al, 2020; Corsby et al, 2023; Ferreira et al, 2024; Herruzo et al, 2025). Tali caratteristiche rendono evidente il limite di modelli costruiti implicitamente sul riferimento al lavoro ‘normale’ occidentale, mostrandone la relatività rappresentazionale (Clark & Oswald, 1996). Anche in presenza di condizioni lavorative non standard, i professionisti vivono la precarietà come dissonanza ed ingiustizia sociale: si percepiscono precari non solo per le condizioni psicosociali, ma perché inseriti in un sistema culturale in cui la normalità lavorativa è definita da altri presupposti e valori; la posta in gioco, è simbolica più che igienica (Norbäck et al, 2021; Macmillan et al, 2021; Cuervo et al, 2024). In questa prospettiva, la dimensione dell'equità istituzionale, intesa come riferimento comparativo, si configura come un'estensione saliente, capace di esplicitare il fondamento culturale comune da cui origina la costruzione soggettiva della precarietà, anche per i lavoratori atipici.

3.2 Partecipanti

Attingendo alla popolazione di tesserati, afferenti Associazione Italiana Allenatori Calcio³, sono stati inclusi in questo studio 300 professionisti che operano in *ruoli tecnici* (primi allenatori, secondi allenatori, preparatori atletici, preparatori dei portieri, allenatori docenti/responsabili tecnici), a *livello*

³ L' Associazione Italiana Allenatori Calcio (A.I.A.C.) è componente tecnica nazionale riconosciuta dalla F.I.G.C.; l'istituzione, di natura apolitica e senza fini di lucro, opera in modo sinergico, ma indipendente, per la tutela degli interessi professionali, sportivi, morali ed economici degli allenatori e dei preparatori atletici di calcio e, in generale, di tutti i tecnici e di tutte le altre figure tecnico sportive riconosciute dal Regolamento del Settore Tecnico e da quest'ultimo abilitate, con la sola eccezione dei medici e degli operatori sanitari.

Cura la qualificazione, la diffusione e lo sviluppo del gioco del calcio, con particolare attenzione alla formazione e alla ricerca.

Realizza i propri scopi sviluppando la propria organizzazione centrale in reti territoriali nazionali, in costituendo un riferimento per i tecnici e per tutte le componenti del calcio; promuove i valori dello sport e partecipa attivamente a tutti i livelli territoriali ed istituzionali dell'organizzazione calcistica italiana; promuove le pari opportunità tra donne e uomini. L'A.I.A.C., in qualità di Associazione rappresentativa degli allenatori, dei preparatori atletici e degli altri tecnici, ha, inoltre, funzioni di rappresentanza nelle trattative aventi ad oggetto la stipulazione degli Accordi Collettivi di lavoro. (A.I.A.C., 2025; Statuto e regolamento, art 1-2)

professionistico (Serie A, B, C) con *squadre maschili e femminili, afferenti all'Associazione Italiana Allenatori Calcio* (tesserati AIAC), attualmente *occupati, occupati esonerati o non occupati*.

È stato adottato un metodo di campionamento non probabilistico di convenienza, rispettando vincoli di saturazione temporale; la raccolta dati si è svolta nell'arco di 6 mesi, da marzo ad agosto 2025 (Martínez-Mesa et al, 2106). I partecipanti hanno compilato un questionario online tramite la piattaforma Qualtrics, ricevuto via e-mail dalla Segreteria Generale AIAC.

Il campione si compone di 156 rispondenti, di cui il 96,8% uomini (n=151). L'età media (m=42,74; ds=10,13) è compresa tra i 18 e i 64 anni; la maggioranza dei rispondenti è di nazionalità italiana (98,7%), coniugato (52,6%) e in possesso di un titolo di studi universitario, triennale (22,4%) o magistrale (40,4%).

Al momento della compilazione, il 79,4% ha affermato di essere occupato, il 7,1% occupato esonerato, mentre il 13,6% di essere disoccupato, da meno di sei mesi (11%) o da più di un anno (2,6%).

Le forme contrattuali più diffuse tra i rispondenti sono annuali (56,4%) o biennali (27,5%); il 12,8% riferisce di essere stato impiegato con forme contrattuali inferiori ad un anno, mentre solo il 3,4% attraverso contratti pluriennali.

I professionisti sono primi allenatori (23,5%), secondi allenatori (16,8%), allenatori dei portieri (7,4%) e preparatori atletici (47%); il (5,3%) dichiara di ricoprire altri ruoli tecnici (es. docente allenatore, responsabile tecnico). Essi operano in diverse categorie, dai primi calci (under 9) alle prime squadre. Nello specifico, il 64,9% in prime squadre maschili e il 10,1% in prime squadre femminili; il 18,4% lavora invece in settori giovanili maschili (1,4% primi calci (u9); 2,7% pulcini (u11); 1,4% esordienti (u13); 5,4% giovanissimi (u15); 4,1% allievi (u17); 3,4% primavera (u19)), o con seconde squadre maschili (u23), (2%).

Il 45% dei rispondenti lavora in società calcistiche la cui prima squadra milita in serie C maschile, il 20,9% in serie A maschile ed il 19,1% in serie B maschile; mentre il 2,7% in serie A femminile o B femminile (0,9%). Il restante 10,9% dei rispondenti dichiara di operare attualmente in altre serie maschili o femminili.

L'avvio della prima esperienza professionistica si colloca mediamente attorno al 2012 (m=2012; ds=10,29), in un range dal 1982 al 2025; nello specifico, il 14,8% tra il 1982 e il 1999, il 21,5% tra il 2000 e il 2009, il 36,2% 2010 e il 2019, mentre il 27,5% tra il 2020 e il 2025.

Quanto alla continuità professionale, il numero medio di stagioni svolte in ambito professionistico è compreso tra 1 e 40 (m=11,39; ds=8,83); in particolare, il 57% ha svolto da 1 a 10 stagioni, il 26,8% da 11 a 20, il 13,4% da 21 a 30, mentre il 2,7% più di 30.

3.3 Procedura

Per testare l'integrazione è stato costruito uno strumento ad hoc, scegliendo le stesse scale di misurazione utilizzate da Llosa e colleghi (2024), al fine di garantire la coerenza teorica ed una maggior comparabilità dei risultati. Il questionario è stato presentato ai partecipanti nel seguente ordine: *domande di profilazione socio-professionali; precarietà lavorativa* (sicurezza lavorativa percepita, controllo del

lavoro e soddisfazione lavorativa); *equità istituzionale*; *sostegno sociale percepito* (supporto emotivo, supporto affettivo e supporto strumentale); tre domande indipendenti sulla *disperazione economico-familiare* (storia finanziaria, futuro finanziario e insicurezza abitativa); strategie di coping improduttive (autocritica; ritiro sociale e pensiero magico); salute mentale (sintomi somatici, ansia e insonnia, disfunzione sociale e depressione grave).

Tutte le persone che hanno partecipato allo studio lo hanno fatto volontariamente ed erano a conoscenza degli obiettivi della ricerca. Prima della compilazione del questionario on-line, hanno espresso il loro consenso esplicito a partecipare al processo di ricerca, ricevendo un'informativa completa, garanzie di anonimato e riservatezza. Lo studio è stato avviato in seguito ad approvazione etica del Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano (protocollo n°5525).

3.4 Strumenti

Si descrivono di seguito gli strumenti di misurazione utilizzati seguendone l'ordine di presentazione, motivando scelte e variazioni operate rispetto al questionario originale proposto dagli autori (Llosa et al, 2024).

Le scale validate utilizzate sono state tradotte in italiano: questo processo è metodologicamente legittimo, purché si proceda attraverso un processo di adattamento accurato, volto a garantire l'aderenza concettuale tra la versione originale e quella tradotta; a questo proposito sono state scrupolosamente seguite le linee guida indicate dalla letteratura (Beaton et al, 2000; Hambleton et al, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2011)

0 ■ Profilazione socioprofessionale

L'avvio del questionario ha riguardato l'inquadramento socioprofessionale dei partecipanti, nello specifico: *genere, età, nazionalità, stato civile, titolo di studio, stato occupazionale, durata contrattuale, ruolo professionale, categoria di riferimento, serie di riferimento, anno della prima esperienza professionale in ambito professionistico, numero di stagioni svolte in ambito professionistico e qualifiche formali conseguite*.

1 ■ Precarietà del lavoro → Non precarietà del lavoro

È stato utilizzato il medesimo set di scale indicato dagli autori per misurare l'insicurezza lavorativa percepita, ricodificata in *sicurezza lavorativa percepita*, *il controllo del lavoro* e *la soddisfazione lavorativa*.

- *Insicurezza lavorativa percepita* → *Sicurezza lavorativa percepita*

L'insicurezza lavorativa percepita è stata misurata con la Job Insecurity Scale (JIS-8), sviluppata da Pienaar e colleghi (2013); in questo studio, la versione convalidata in Spagna (Llosa et al, 2017) è stata tradotta in italiano, secondo linee guida per l'adattamento (Beaton et al, 2000; Hambleton et al, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2011).

Si tratta di uno strumento Likert-5 a 8 item, che ha fornito un punteggio totale con un'affidabilità $\alpha = 0,83$.

Ai fini di una migliore leggibilità dei risultati, i punteggi della scala di insicurezza lavorativa percepita sono stati invertiti, in modo che punteggi più elevati indichino livelli maggiori di sicurezza lavorativa

percepita. In tal modo, tutte le variabili che compongono la precarietà del lavoro condividono una direzione interpretativa uniforme (punteggi alti corrispondono a condizioni lavorative più positive: sicurezza lavorativa percepita, controllo del lavoro, soddisfazione lavorativa). Ciò trasforma l'originale precarietà del lavoro, nel costrutto inverso (Non precarietà del lavoro).

- *Controllo del lavoro*: per studiare il controllo del lavoro sono stati utilizzati 15 item Likert-5 tratti dall'Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro 2010 (EWCS 2010) e sviluppati dal servizio statistico dell'Unione Europea (Eurofound). Alcuni item sono ad esempio: 'Vieni consultato prima di stabilire obiettivi per il tuo lavoro' o 'Hai abbastanza tempo per svolgere il tuo lavoro'. Nel campione utilizzato, l'affidabilità è pari a $\alpha = 0,83$. In questa misurazione, maggiore è il punteggio, maggiore è il controllo del lavoro.

- *Soddisfazione lavorativa*: è stato utilizzato un set di 7 item Likert-5 proposto nell'Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro 2010 (EWCS 2010), sviluppato da Eurofound. Esempi di item in questa scala sono: 'Il mio lavoro mi offre buone opportunità di avanzamento di carriera' o 'Ricevo un buon stipendio per il mio lavoro'. Per il campione analizzato, ha un $\alpha = 0,76$. In questa misurazione, maggiore è il punteggio, maggiore è la soddisfazione lavorativa.

2 ■ Equità istituzionale

Per misurare l'equità istituzionale è stata utilizzata la sottoscala *Equità*, composta da 6 item Likert-5, tratti dall'Areas of Worklife Survey (AWS) (Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 2003, nella versione italiana (Borgogni et al, 2005).

L'AWS è uno strumento che identifica sei aree della vita lavorativa (carico di lavoro, controllo, ricompensa, comunità, equità e valori) come fattori determinanti per il benessere o il malessere lavoro-correlato; ad ogni dimensione corrisponde una sottoscala dello strumento, utilizzabile anche in modo indipendente (Maslach & Leiter, 1997; 2008; Leiter & Maslach, 2003)

L'AWS è a sua volta parte del più ampio strumento Organizational Checkup Survey (OCS), che mette in relazione le sei aree di lavoro (AWS) con le tre dimensioni del burnout, al fine di valutare congiuntamente condizioni organizzative ed esiti psicologici (Leiter & Maslach, 2000).

L'iniquità percepita nei contesti organizzativi è riconosciuta come un predittore del burnout e di altri effetti negativi sulla salute mentale; la percezione di equità invece, rafforza una logica di reciprocità tra professionisti e organizzazione, concorrendo a rendere condizioni lavorative precarie più comprensibili ed accettabili (Leiter & Harvie, 1997; Leiter et al, 1998; Siegrist et al, 2004). I presupposti teorici dello strumento selezionato si fondano sull'idea di sintonia e reciprocità tra livello individuale, relazionale, organizzativo e sociale, rendendo questa selezione particolarmente coerente con gli obiettivi dello studio (Maslach et al, 2001).

In questa misurazione, più è alto il punteggio, più la percezione di equità è elevata. Per il campione utilizzato l'affidabilità della sottoscala è ottimale, $\alpha = 0,82$.

3 ■ Sostegno sociale percepito

Per misurare il sostegno sociale percepito, Llosa e colleghi hanno utilizzato la scala psicometrica MOS, composta da tre sottoscale: *supporto emotivo* (10 item Likert-5; $\alpha = 0,94$); *supporto affettivo* (5 item Likert-5; $\alpha = 0,86$) e *supporto strumentale* (4 item Likert-5; $\alpha = 0,87$); maggiore è il punteggio, maggiore è il supporto percepito.

Il questionario MOS è stato sviluppato da Sherbourne e Stewart (1991), validato nel contesto spagnolo (Revilla et al, 2005) e tradotto in lingua italiana, secondo linee guida per l'adattamento (Beaton et al, 2000; Hambleton et al, 2004; Sousa & Rojjanasirrat, 2011). La scala utilizzata nel presente studio ha ridotto gli item della scala originale (Revilla et al, 2005) da 19 a 15, eliminando ridondanze entro le sottoscale ed ottimizzando la presentazione dello strumento. Tale scelta è in linea con recenti contributi che ammettono l'utilizzo di una versione abbreviata della scala in oggetto, riscontrandone una struttura fattoriale prevalentemente unidimensionale, pur preservando ottimi indici di affidabilità interna complessiva (in questo studio, $\alpha = 0,95$) (Holden et al, 2015; Margolis et al, 2019; Dumitrache et al, 2022; Merino-Soto et al, 2023).

4 ■ Disperazione nella situazione economica familiare → Disperazione economica futura

Llosa e colleghi (2024) hanno elaborato tre domande ad hoc, per esaminare aspettative e traiettorie economiche della persona, concentrandosi sulle condizioni materiali di vita. Le tre domande originali sono state utilizzate dagli autori come variabili indipendenti e denominate:

- *storia finanziaria* ('confrontando la situazione finanziaria attuale della tua famiglia con quella di 12 mesi fa, diresti che è migliore, peggiore o uguale?');
- *futuro finanziario* ('rispetto alla situazione finanziaria della tua famiglia nei prossimi 12 mesi, ti aspetti che sia migliore, peggiore o uguale?');
- *insicurezza abitativa* ('in che misura ritieni probabile o improbabile che dovrai lasciare la tua casa nei prossimi 6 mesi perché non te lo puoi permettere?').

Ricalcandone la struttura interrogativa e la centratura tematica, abbiamo proposto 3 item ad hoc, Likert-5:

- *storia finanziaria*: 'confrontando la sua attuale situazione economica con quella di 12 mesi fa, direbbe che è' (decisamente migliore-decisamente peggiore);
- *futuro economico*: 'provi ad immaginare la sua situazione economica nei prossimi 12 mesi, si aspetta che sarà' (decisamente migliore-decisamente peggiore);
- *stabilità delle risorse*: 'in che misura ritiene probabile dover riadattare il suo stile di vita nei prossimi 12 mesi perché non può più permettersi quello attuale?' (molto improbabile, molto probabile).

Maggiore è il punteggio di risposta, peggiore è la situazione economico-finanziaria della persona.

Nella presente riproduzione del modello di Llosa e colleghi (2024) è stato mantenuto esclusivamente l'item relativo al *futuro finanziario*, poiché maggiormente rappresentativo del nucleo concettuale del costruito di disperazione nella situazione economica familiare, definito dagli autori stessi come '*bassa aspettativa di reddito futuro*' e '*percezione di limitata evoluzione positiva dell'economia familiare*'. Tale scelta è coerente con la prospettiva teorica delineata (Llosa et al, 2024) che colloca la disperazione in una

dimensione temporale anticipatoria, espressiva dell'incertezza sul futuro, più che della valutazione retrospettiva o della stabilità finanziaria. L'item selezionato, quindi, consente di preservare la coerenza concettuale del costrutto in una forma più sintetica, in linea con l'obiettivo di indagare la dimensione soggettiva della precarietà economica e con le ipotesi di revisione futura riconosciute dagli stessi autori.

5 ■ Strategie di coping improduttive

L'insieme di sottoscale che misurano le strategie di coping improduttive sono state tratte dal Coping Strategies Inventory di Tobin e colleghi (1984), validato per la popolazione spagnola (Martínez, 2007) e tradotto in italiano secondo linee guida (Beaton et al, 2000; Hambleton et al, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2011).

Sono stati utilizzati gli item dell'inventario riferiti alle strategie improduttive (15 item, Likert-5, $\alpha = 0,85$); queste sono: *autocritica* (5 item, $\alpha = 0,82$), *ritiro sociale* (5 item, $\alpha = 0,90$) e *pensiero magico* (5 item, $\alpha = 0,71$). Tanto più il punteggio è elevato, maggiore è la tendenza a utilizzare queste strategie.

6 ■ Salute mentale → Malessere

È stato utilizzato il General Health Questionnaire (GHQ) nella sua versione Likert-4 a 28 item (Goldberg & Hillier, 1979) adattato alla popolazione spagnola (Rosseel, 2012) e tradotto in italiano secondo linee guida (Beaton et al, 2000; Hambleton et al, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2011).

Sono state utilizzate quattro sottoscale del test: *sintomi somatici* (7 item, $\alpha = 0,68$), *ansia e insonnia* (7 item, $\alpha = 0,89$), *disfunzione sociale* (7 item, $\alpha = 0,76$) e *depressione grave* (6 item, $\alpha = 0,82$).

In questa misurazione, maggiore è il punteggio, peggiore è lo stato di salute mentale. Considerata questa direzione interpretativa dei punteggi, per rendere più chiara l'interpretazione del modello, la salute mentale è denominata nel suo significato inverso, etichettandola 'Malessere'.

La decisione di omettere un item sensibile nella sottoscala *depressione grave*, relativo all'ideazione suicidaria, è invece stata assunta in seguito a confronto progettuale, dando priorità all'adeguatezza etica ed alla sicurezza psicologica dei partecipanti, in un contesto di utilizzo non clinico e attraverso strumenti self-report (APA, 2017). Pur rappresentando una variazione rispetto alla versione originale dello strumento proposto dagli autori, tale scelta è coerente con le raccomandazioni etiche internazionali sull'uso responsabile dei questionari psicologici (ibidem) e con le linee guida per l'adattamento culturale e contestuale delle misure psicometriche (Beaton et al., 2000). La rimozione dell'item, tuttavia, non ha alterato qualitativamente la coerenza concettuale della sottoscala, che continua a misurare affidabilmente la dimensione in oggetto ($\alpha = 0,82$) (Tavakol & Dennick, 2011).

Nella validazione spagnola, gli autori hanno riportato un indice di affidabilità della scala complessiva superiore ad $\alpha = 0,90$; la versione utilizzata, in linea all'indicazione, presenta un $\alpha = 0,91$.

Si presenta di seguito una sintesi concettuale, che rappresenta l'esito delle variazioni apportate rispetto al modello originale.

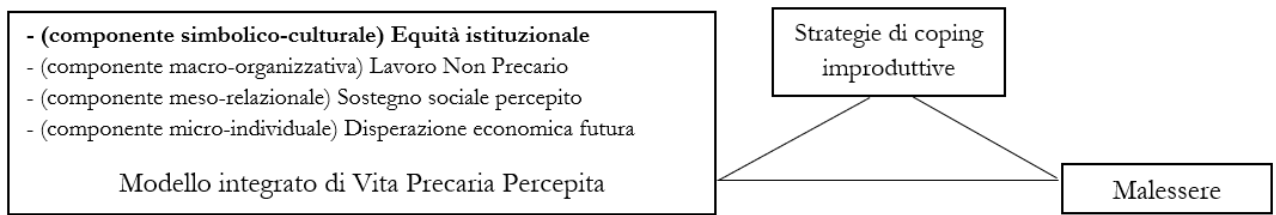


Figura 3: sintesi concettuale delle variazioni apportate.

La Tabella seguente (**Tabella 1**) riporta invece la struttura dettagliata delle variabili latenti osservate nel modello, in seguito alla descrizione teorica (Cfr. Paragrafo 2.1 e 2.2) e alle variazioni apportate (Cfr. Paragrafo 3.4).

<i>Fattore</i>	<i>Variabile latente</i>	<i>Variabile osservata</i>	<i>Descrizione teorica</i>	<i>Eventuali variazioni</i>
Esogeno	Modello integrato di Vita Precaria Percepita	Equità istituzionale	Par. 2.1, punto 1	Par. 3.4, punto 2
		Non precarietà del lavoro	Par. 2.1, punto 2	Par. 3.4, punto 1
		Sostegno sociale percepito	Par. 2.1, punto 3	Par. 3.4, punto 3
		Disperazione economica futura	Par. 2.1, punto 4	Par. 3.4, punto 4
Endogeno-mediatore	Strategie di Coping improduttive	Autocritica	Par. 2.2, punto 5	Par. 3.4, punto 5
		Ritiro sociale		
		Pensiero Magico		
Endogeno	Malessere	Sintomi Somatici	Par. 2.2, punto 6	Par. 3.4, punto 6
		Ansia e Insonnia		
		Disfunzione sociale		
		Depressione grave		

Tabella 1: struttura delle variabili latenti osservate

3.5 Analisi dei dati

È stata condotta un'analisi descrittiva e correlazionale preliminare, seguita da un'analisi delle equazioni strutturali. In linea con gli obiettivi di ricerca, è stata riprodotta la struttura del modello SEM originale, adattandola secondo variazioni precedentemente descritte (Cfr. Paragrafo 3.4) ed integrando la variabile equità istituzionale nel costrutto di vita precaria percepita (Llosa et al, 2024).

Le variabili osservate nel modello di misurazione sono state strutturate in: equità istituzionale; non precarietà del lavoro (*sicurezza lavorativa percepita, soddisfazione lavorativa e controllo del lavoro*); supporto sociale percepito; disperazione economica futura; strategie di coping improduttive (*autocritica, ritiro sociale, pensiero magico*) e malessere (*sintomi somatici, ansia e insonnia, disfunzione sociale e depressione grave*).

Il modello di equazioni strutturali è stato stimato per testare il costrutto integrato di vita precaria percepita, e per osservarne la validità, correlandolo al resto delle variabili analizzate. Come da modello originale, è stato ipotizzato che l'associazione tra il costrutto di vita precaria percepita ed il malessere sia mediata dalle strategie di coping improduttive (Llosa et al, 2024). È stato analizzato l'effetto totale del modello, l'effetto diretto della vita precaria percepita sulla salute mentale, e se questa relazione sia mediata dalle strategie di coping improduttive.

L'intero processo analitico è stato condotto sul campione totale; la numerosità del campione è superiore al numero delle osservazioni nel modello SEM, poiché per la stima sono state considerate le sole risposte senza valori mancanti. Il modello è stato sviluppato con software Jamovi v2.6.44; gli indici utilizzati come indicatori di adattamento sono: Indice di adattamento comparativo (CFI), Indice di Tucker-Lewis (TLI), Errore quadratico medio di approssimazione (RMSEA) e Residuo quadratico medio standardizzato (SRMR).

4. RISULTATI

4.1 Adattamento complessivo del modello (Overall model fit)

Il modello di misurazione per il campione totale ha mostrato un chi-quadrato (X^2) significativo (**Tabella 2**), che, come nel modello originale, non supporterebbe il criterio di adattamento, rendendone opportuna la valutazione della bontà attraverso altri indicatori (Llosa et al, 2024). Il chi-quadrato è infatti sensibile alla dimensione del campione: la ridotta numerosità delle osservazioni (N=134) rende il test meno attendibile, rilevando deviazioni statisticamente significative, ma praticamente insignificanti (MacCallum et al, 1996; Hu et al, 1999).

Sulla base dei risultati (**Tabella 3**), stimati con il metodo ML (Maximum Likelihood), il modello ha mostrato un adattamento globale discreto, sebbene non ottimale; in particolare: CFI = 0.89; TLI = 0.86; RMSEA = 0.091 (IC 90%: 0.069–0.113); SRMR = 0.080. Questi valori, approssimandosi alle soglie di accettabilità (CFI \geq 0.90, RMSEA \leq 0.08) possono considerarsi adeguati, tenendo conto della bassa numerosità delle osservazioni (N = 134) e della complessità del modello (43 parametri liberi). Osservandone inoltre una migliore performance rispetto al baseline model (**Tabella 4**), si conclude che il modello costruito possa essere validamente utilizzato per verificare le ipotesi avanzate nel presente studio.

Tabella 2: Model tests

Label	X ²	df	p
User Model	129	61	<.001
Baseline Model	698	78	<.001

Tabella 3: Fit indices

SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
		Lower	Upper	
0.080	0.091	0.069	0.113	0.002

Tabella 4: User model versus baseline model

	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.890
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.860
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.860
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.890
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.815
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.764
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.893
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.637

4.2 Stima dei parametri

Le stime dei parametri presentate nella **Tabella 5** offrono una visione più approfondita dell'influenza del costrutto integrato di vita precaria (PreLifeInt) sulla salute mentale (Malessere). Come riportato, la relazione tra il costrutto integrato di vita precaria (PreLifeInt) e Malessere è forte e significativa ($\beta = -0.45$, $p < .001$), dimostrando che la percezione di risorse psicosociologiche di vita (equità istituzionale, lavoro non precario, sostegno sociale, fiducia nel futuro) costituisce un fattore protettivo per la salute mentale. La relazione tra PreLifeInt e le strategie di coping improduttive (Coping) è moderata e appena significativa ($\beta = -0.32$, $p = 0.03$), indicando che, in presenza di maggiori risorse percepite, si ricorra meno a strategie di coping improduttive. La relazione tra le strategie di coping improduttive ed il malessere risulta invece non significativa ($\beta = +0.18$, $p = 0.16$), suggerendo che nel presente campione le strategie disfunzionali non esercitano un effetto rilevante sull'esito della salute mentale. Gli errori standard (SE) mostrano un livello accettabile di variabilità nella maggior parte delle relazioni, indicando l'affidabilità del modello. È quindi possibile affermare che l'analisi delle relazioni tra costrutti mostri risultati coerenti con il quadro teorico, pur presentando alcune differenze rispetto al modello originario sviluppato.

Tabella 5: Parameters estimates

Dep	Pred	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
Coping	PrecLifeInt	-0.157	0.0724	-0.2988	-0.0150	-	-	0.030
						0.317	2.17	
Malessere	Coping	0.165	0.1161	-0.0627	0.3925	0.177	1.42	0.156
Malessere	PrecLifeInt	-0.208	0.0583	-0.3225	-0.0941	-	-	<.001
						0.452	3.58	

4.3 Modello di misurazione

Il modello di misurazione analizza l'efficacia con cui le variabili osservate riflettono i costrutti latenti, consentendo di trarre conclusioni sulla significatività e sulla direzione delle relazioni.

La **Tabella 6** presenta le stime dei parametri del modello di misurazione, che risulta essere ben definito, poiché ogni fattore latente è ben misurato dalle variabili osservate. Nello specifico, il Lavoro non precario (NonPrecLav), presenta pesi fattoriali elevati ($\beta = 0.74 - 0.88$); il Malessere è solidamente definito dai suoi indicatori ($\beta = 0.54 - 0.86$) ed il costrutto integrato di vita precaria percepita (PrecLifeInt) presenta saturazioni adeguate ($\beta = 0.55 - 0.98$), con un contributo positivo dell'equità istituzionale, del lavoro non precario e del sostegno sociale; la disperazione economica futura (DispEcoFut) si associa invece in modo negativo, coerentemente con l'ipotesi di percezione di insicurezza. L'Equità, che è la novità integrativa del modello, si inserisce bene nella definizione del costrutto ($\beta = 0.65$). L'unico indicatore debole risulta essere Autocritica ($\beta = .39$), che definisce in modo poco incisivo il costrutto delle strategie di Coping disfunzionale (Coping). Potrebbe pertanto essere opportuno testare in futuro una versione ridotta del fattore, escludendo tale indicatore, per verificarne l'impatto sul fit del modello.

Tabella 6: Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
NonPrecLav	SicLav	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.761		
	ContrLav	0.736	0.0859	0.567	0.904	0.746	8.57	<.001
	SoddLav	1.085	0.1091	0.871	1.299	0.881	9.94	<.001
Coping	Autocritica	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.389		
	RitiroSociale	2.434	0.8213	0.824	4.044	0.715	2.96	0.003
	PensieroMagico	1.522	0.4878	0.566	2.478	0.576	3.12	0.002

Tabella 6: Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
Malessere	SintomiSomatici	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.537		
	AnsiaInsonnia	2.492	0.3993	1.710	3.275	0.863	6.24	<.001
	DisfunzioneSoc	1.191	0.2034	0.793	1.590	0.739	5.86	<.001
	DepressioneGr	1.812	0.2962	1.231	2.392	0.810	6.12	<.001
PrecLifeInt	EquitàIst	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.651		
	DispEcoFut	-0.665	0.1527	-0.964	-0.365	-	-	<.001
	SostegnoSoc	0.919	0.1640	0.598	1.241	0.557	5.61	<.001
	NonPrecLav	1.076	0.1768	0.729	1.423	0.980	6.09	<.001

4.4 Effetti indiretti e di mediazione

Come si evince dalla **Tabella 7**, la relazione indiretta tra il costrutto integrato di Vita precaria e la salute mentale (PrecLifeInt-Malessere), non appare significativamente mediata ($\beta=-0.06$, $p=.18$) dalle strategie di coping improduttive (Coping); infatti, sebbene ci sia una relazione inversa tra PrecLifeInt e Coping, sull'outcome non si riscontra alcun impatto, confermando l'assenza di mediazione. Anche nel modello originale di Llosa e colleghi (2024) tuttavia, la mediazione si presenta parziale. Pertanto, la relazione tra il costrutto di Vita Precaria Percepita ed il Malessere appare prevalentemente diretta (e, ovviamente, inversa): le risorse psicosociologiche di vita agiscono come un fattore protettivo autonomo, indipendente dalle strategie di coping disfunzionali individuali. Vale anche la pena notare che complessivamente il coping non apporta quasi nulla al modello sull'outcome malessere.

Tabella 7: Defined parameters

Label	Description	Parameter	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	z	p
					Lower	Upper			
IE1	PrecLifeInt \Rightarrow Coping \Rightarrow Malessere	p15*p16	-0.026	0.019	-	0.012	-	1.343	0.179

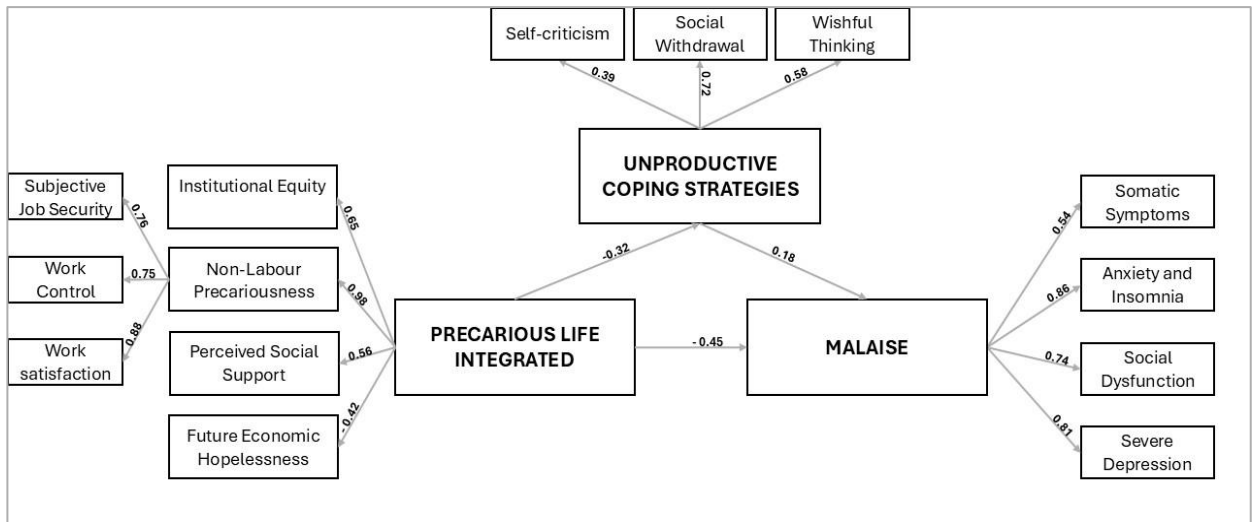


Figura 4: Struttura del modello SEM testato

5. DISCUSSIONE

Entro una prospettiva psicosociologica, il presente contributo propone di ampliare il modello interpretativo della vita precaria percepita (Llosa et al, 2024), integrando una quarta variabile esogena: l'equità istituzionale (Jahoda, 1982; Kaneklin & Manoukian, 1990; Kaës, 1991; Bleger, 2011; Menzies, 2002; Dejours, 2009; Armstrong, 2018).

Il primo obiettivo dello studio ha riguardato la 1) *verifica della robustezza del modello integrato, rispetto alla versione originale*. Sebbene l'estensione del costrutto di vita precaria percepita abbia ulteriormente complessificato il modello (43 parametri liberi), e nonostante il numero delle osservazioni fosse contenuto (N=134), lo studio dell'adattamento ne ha supportato la consistenza, sostenendo la coerenza teorica della proposta avanzata.

Il secondo obiettivo mirava invece a valutare che 2) *tale estensione migliorasse la capacità esplicativa del modello iniziale*.

I risultati hanno dimostrato una solida integrazione della variabile equità istituzionale ($\beta = 0.65$) nel costrutto di vita precaria percepita, armonizzandosi con la struttura teorica iniziale; anche il secondo obiettivo appare così essere soddisfatto.

In linea con l'ipotesi teorica formulata, l'equità istituzionale viene dunque introdotta nel modello come antecedente simbolico-comparativo della precarietà percepita; tale integrazione estende la portata concettuale del modello, potenziandone la capacità interpretativa ed applicativa (Rousseau, 1995; Colquitt et al, 2001; Allan & Blustein, 2022). L'introduzione di una quarta dimensione simbolica, accanto a quelle psicosociali già presenti (individuali, relazionali e organizzative), rende esplicito il legame che intercorre tra rappresentazioni istituzionali collettive e vissuti soggettivi, chiarendo come la precarietà da condizione socio-istituzionale si manifesti nell'esperienza psicologica. La precarietà, in questo senso, non riguarda solo i professionisti precari, ma si configura come complessa dinamica sistemica, che attraversa ed influenza l'intero tessuto sociale (Searle & McWha-Hermann, 2021; McWha-Hermann et al, 2025).

Il terzo obiettivo, infine, ha 3) *esplorato l'impatto complessivo del costrutto di vita precaria sulla salute mentale, considerando l'effetto di mediazione delle strategie di coping improduttive.*

La relazione indiretta tra il costrutto integrato di vita precaria e la salute mentale non appare significativamente mediata dalle strategie di coping improduttive ($\beta=-0.06$, $p=.18$); anche nel modello originale di Llosa e colleghi (2024), tuttavia, la mediazione si presenta debole. Le risorse psicosociologiche di vita sembrano dunque agire in questa osservazione come fattore protettivo diretto, ed indipendente dalle strategie di coping disfunzionali individuali; questa differenza rispetto al modello originale verrà di seguito discussa sia come limite, sia come punto di forza euristico del modello.

Ponendo in dialogo i risultati ottenuti con il contributo di Llosa e colleghi, la nostra proposta ci appare delineare due principali traiettorie teoriche ed operative innovative, tra loro intrecciate, che possiamo così sintetizzare:

1) La precarietà è percepita nella comparazione sociale

L'esperienza psicosociale del lavoro precario non appare sufficiente per comprendere la precarietà percepita. La percezione di precarietà prende forma nel confronto implicito con le attese sociali condivise sull'istituzione del lavoro, predeterminate entro uno specifico contesto culturale (Honneth, 1996; Allan & Blustein, 2022).

In questo senso, la dimensione simbolica ne esplicita l'orizzonte comparativo: la distanza vissuta rispetto alle possibilità sociali, standard di lavoro interiorizzati e traiettorie di carriera desiderabili. La precarietà appare dunque l'esito valutativo che si forma nella dialettica tra appartenenza e scarto, tra condizioni psicosociali fattuali e criteri rappresentazioni collettive del lavoro. L'asimmetria tra il proprio orizzonte occupazionale e quello sociale, ne origina così la percezione. Pertanto, e in linea con i modelli di inclusione ed esclusione sociale che ispirano lo sviluppo del modello originale (Subirats et al, 2004; Castel, 2017), utilizzare solo indicatori psicosociali, per identificare forme precarie, rischia di trascurare intere categorie sociali e professionali vulnerabili, che vivono un'intensa precarietà simbolica.

2) Una comprensione piena della precarietà percepita necessita l'esplicitazione degli ancoraggi simbolici che la sostengono

La precarietà è culturalmente relativa (Llosa et al, 2024), per comprenderla in modo olistico e prefigurare interventi coerenti, occorre operare sforzi di esplicitazione delle dimensioni simboliche che la sostengono; se il malessere si dà nell'esperienza individuale, è l'immaginario istituzionale ad organizzarne i significati. L'equità istituzionale, qui identificata come centrale presupposto del lavoro atteso nei contesti occupazionali occidentali (Seubert et al, 2019; Allan & Blustein, 2022; Konrad & Bhardwaj, 2023), fornisce dunque un valido esempio di slatentizzazione simbolica, riconoscendo un indicatore di intervento cruciale per la precarietà (Colquitt et al, 2001; Bell et al, 2006; Cropanzano et al, 2007; Adamovic, 2023).

6. TRA LIMITI E PUNTI DI FORZA: SVILUPPI FUTURI

Il modello presentato è stato testato su un campione non probabilistico e di dimensioni ridotte; pur riconoscendo che la generalizzabilità dei risultati risenta di queste condizioni (Stratton, 2021), consideriamo questo limite anche un punto di valore euristico dello studio (Blustein et al, 2024).

La scelta di concentrarsi sui lavoratori atipici dello staff tecnico calcistico italiano rappresenta un allontanamento intenzionale ed emblematico rispetto alle popolazioni solitamente attenzionate per gli studi sulla precarietà (Vosko, 2006; Benach et al, 2014; Julià et al, 2017; Sakai et al, 2023; McWha-Hermann et al, 2025). In via esplorativa, è rilevante considerare categorie professionali ‘di confine’, non tradizionali o trascurate, per cogliere innovative sfumature precarie e per osservare in maniera più concentrata dinamiche che in altri settori si presentano più diluite (Seubert et al, 2023).

Ad esempio, il campione esteso e multiprofessionale dello studio originale mostrava una *mediazione parziale* delle strategie di coping improduttive, che gli stessi autori hanno riconosciuto come risultato conoscitivo non pienamente soddisfacente (Llosa et al, 2024). Nel presente studio, invece, le strategie di coping risultano più marcatamente *minifluenti* nella relazione tra precarietà di vita e malessere.

Questo risultato più radicale è interpretativamente interessante: seppur contingente, suggerisce una minore pertinenza di interventi centrati sulla dimensione individuale, orientando l’azione verso livelli istituzionali, organizzativi e sociali. Possiamo inoltre ipotizzare che questa differenza rispetto al modello iniziale, possa derivare dall’integrazione compiuta: una configurazione multidimensionale più completa, diminuisce la salienza del livello individuale nel modello.

I risultati del nostro studio quindi, in coerenza con quanto concluso da Llosa e colleghi (2024), indicano con maggior evidenza che gli interventi sulla precarietà di vita, per essere più sistematici, non dovrebbero focalizzarsi prioritariamente sul malessere dell’individuo (outcome), bensì sugli antecedenti: le politiche pubbliche (Carlson et al, 2022), l’umanizzazione organizzativa ed il rafforzamento di modelli comunitari per generare processi di supporto sociale tra i cittadini nei contesti neoliberali (Marsella, 1998; Gozzoli et al, 2023; Blustein et al, 2024).

Un ulteriore limite dello studio riguarda l’aver misurato la variabile latente della disperazione economica futura attraverso un item ad hoc (EcoFuturo). Nel modello di Llosa e colleghi (2024), la dimensione economico-finanziaria è stata operazionalizzata attraverso tre item (*storia finanziaria, futuro finanziario, insicurezza abitativa*); nella presente analisi è stato mantenuto esclusivamente l’item relativo al *futuro finanziario*, poiché maggiormente rappresentativo del nucleo concettuale del costrutto di disperazione nella situazione economica familiare, definito dagli autori stessi come ‘*bassa aspettativa di reddito futuro*’ e ‘*percezione di limitata evoluzione positiva dell’economia familiare*’. Tale scelta è coerente con la prospettiva teorica delineata (Llosa et al, 2024), che colloca la disperazione in una dimensione temporale anticipatoria, espressiva dell’incertezza sul futuro, più che della valutazione retrospettiva (*storia finanziaria*) o della stabilità finanziaria (*insicurezza abitativa*). L’item selezionato, quindi, consente di preservare la coerenza concettuale del costrutto in una forma più sintetica, in linea con l’obiettivo di indagare la dimensione soggettiva della precarietà economica e con le ipotesi di revisione riconosciute dagli stessi autori (Llosa et al, 2024). Sarebbe tuttavia importante in futuro identificare

una scala psicometrica che offra un approccio più strutturato a questa misura. Seppur questo fosse un limite noto a priori, abbiamo optato per una scelta di riduzione, anziché di sostituzione, per mantenere coerenza teorica con il modello originale e per valorizzare l'integrazione dell'equità istituzionale come unico elemento innovativo.

Il contributo di questo studio, sebbene sviluppato entro una contingenza professione-specifica, è la modellizzazione di un ampio costrutto, che profila una concettualizzazione più completa ed approfondita della precarietà percepita. Ciò rappresenta da una parte il riconoscimento del pionieristico sforzo di sintesi che Llosa e colleghi (2024) hanno avviato per ricomporre il ricco, ma frammentato, quadro teorico attuale sulla precarietà; dall'altra la volontà di innovarne la composizione tradizionale e raccoglierne le sfide riflessive.

Il modello presentato infatti amplia il costrutto di vita precaria percepita, raccogliendo ed esplicitando in un quadro unitario dimensioni *simboliche*, *organizzative*, *relazionali* ed *individuali* del lavoro. La prospettiva psicosociologica adottata sostiene l'aggiunta della componente simbolica nel continuum precario, finora centrale negli studi qualitativi, ma trascurata negli studi orientati alla modellizzazione. Tale estensione risulta rilevante sia sul piano teorico, contribuendo ad un avanzamento interpretativo, sia sul piano operativo, arricchendo le prospettive di intervento nei contesti organizzativi precari.

Testare questo modello in un contesto lavorativo atipico costituisce un ulteriore elemento di innovazione. Come dimostrano i risultati ottenuti, riteniamo che condurre ulteriori rilevazioni empiriche in contesti professionali inesplorati negli studi sulla precarietà, possa far emergere con maggior chiarezza aspetti finora trascurati; questo studio contribuisce infatti a riconoscere forme di precarietà ancora prive di adeguate tutele, laddove gli indicatori correnti faticano a cogliere vulnerabilità plurali.

BIBLIOGRAFIA STUDIO II

- Acheampong, E. Y. (2021). The journey of professional football career: Challenges and reflections. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(4), 374-391.
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.
- Afshar Jahanshahi, A., Rivas, M. I. M., & Castillo, A. Y. Q. (2022). The outcomes of organizational fairness among precarious workers: The critical role of anomie at the work. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022(1), 1288273.
- AIAC. (2025). *Statuto e regolamento*. Associazione Italiana Allenatori Calcio. Retrieved from <https://www.assoallenatori.it/section/statuto-e-regolamento.html>
- Aja Valle J. (2019) The Social Construction of Precariousness Work. (Doctoral dissertation). Universidad de Córdoba. Available online at: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/18322> (accessed september, 2025).
- Allan, B. A., & Blustein, D. L. (2022). Precarious work and workplace dignity during COVID-19: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103739.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491.
- APA (2017). Ethical principles of Psychologist and code of conduct. Published online. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Armstrong, D. (2018). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Routledge
- Armstrong, G., & Giulianotti, R. (1999). Football in the Making. In *Football cultures and identities* (pp. 3-11). London: Palgrave Macmillan UK.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455.
- Benach, J. & Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: Developing a research agenda. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61 (4), 276-277.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annual review of public health*, 35(1), 229-253.
- Bentzen, M. (2020). Elite football coaches experiences and sensemaking...
- Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6939.
- Bernhard-Oettel, C., Eib, C., Griep, Y., & Leineweber, C. (2020). How do job insecurity and organizational justice relate to depressive symptoms and sleep difficulties: A multilevel study on immediate and prolonged effects in Swedish workers. *Applied psychology*, 69(4), 1271-1300.

- Bethge, M., Radoschewski, F. M., & Mueller-Fahrnow, W. (2008). Job insecurity as risk for adverse health effects amongst German workers: a cohort study. *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))*, 70(7), 381-386.
- Bleger, J. (2011). *Psicoigiene e psicologia istituzionale*. Edizioni la meridiana.
- Blustein, D. L., Grzanka, P. R., Gordon, M., Smith, C. M., & Allan, B. A. (2024). The psychology of precarity: A critical framework. *American Psychologist*.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in psychology*, 7, 407.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of applied psychology*, 88(6), 1057.
- Borgogni L, Galati D, Petitta L, Centro Formazione A. Schweitzer (2005). Questionario di Check-up Organizzativo Manuale (Organizational Check up System, Manual) Firenze: Organizzazioni Speciali.
- Bosch, A. (2024). Organizational and social justice paradoxes in EDI. *Frontiers in Psychology*, 15, 1320993.
- Bourdieu, P. (1985). What does it mean to speak. *Madrid: Akal*.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 77-101.
- Broos, H. C., Llabre, M. M., Saab, P. G., Leite, R. O., Port, J. H., & Timpano, K. R. (2023). The relationship between health worry, work distress, and affective symptoms during the COVID-19 pandemic: The mediating role of hopelessness and helplessness. *British journal of clinical psychology*, 62(1), 10-27.
- Brown, G., & Potrac, P. (2009). 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. *Soccer & Society*, 10(2), 143-159.
- Buraimo, B., Bryson, A., & Simmons, R. (2017). *Time to go? Head coach quits and dismissals in professional football* (No. 10600). IZA Discussion Papers.
- Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and affective commitment. *Journal of Personnel Psychology*.
- Cannas, M., Sergi, B. S., Sironi, E., & Mentel, U. (2019). Job satisfaction and subjective well-being in Europe. *Economics & Sociology*, 12(4), 183-196.
- Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The influence of mental health on job satisfaction: mediating effect of psychological capital and social capital. *Frontiers in public health*, 10, 797274.
- Carlson, M. J., Wimer, C., & Haskins, R. (2022). Changing Work, Changing Families, and Public Policies Toward Low-Income Families. RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences, 8(5).
- Castel, R. (2017). *From manual workers to wage laborers: Transformation of the social question*. Routledge.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 363.

- Cheng, G.H.L. & Chan, D.K.S. (2008). Chi soffre di più di insicurezza lavorativa? Una revisione meta-analitica. *Psicologia applicata*, 57 (2), 272-303.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Clarkson, B. G., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. D. (2022). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing sport and leisure*, 27(1-2), 50-61.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Corsby, C. L., Jones, R., & Lane, A. (2023). Contending with vulnerability and uncertainty: What coaches say about coaching. *Sports coaching review*, 12(3), 323-342.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cuervo, I., Vignola, E. F., Ahonen, E. Q., Davis, L., Bodin, T., & Baron, S. L. (2024). Hustle: Experiences of making work 'work' for non-standard and precariously employed workers in New York City. *SSM-Qualitative Research in Health*, 5, 100376.
- De Angelis, M., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2021). Job insecurity and job performance: A serial mediated relationship and the buffering effect of organizational justice. *Frontiers in Psychology*, 12, 694057.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?. *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Payot.
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63.
- Dumitrache, C. G., Rubio, L., Cabezas Casado, J. L., & Cerdón-Pozo, E. (2022). Psychometric properties and factor structure of the Medical Outcomes Study Social Support Survey Instrument in a sample of Spanish older adults. *European Journal of Ageing*, 19(1), 143-154.
- Ejekwumadu, I. (2025). An ambition at a crossroads: Transiting out of the game in amateur and semi-professional football in Nigeria. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(1), 163-181.
- Elst, T. V., Griep, Y. J. L., Sverke, M., & Witte, H. D. (2024). The relationship between job insecurity and psychological contract breach as conditional upon causal attributions: A within-person approach.
- Eurofound (2015). New forms of employment. Publications Office of the European Union: Luxembourg.
- Eurofound (2018). Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

- Fernández, P. D., Willi, A., & de Holan, P. M. (2019). Breaking the Wall: Emotions and Projective Agency Under Extreme Poverty.
- Ferreira, J. G., Rodrigues, F., Sobreiro, P., Silva, M., Santos, F. J., Carvalho, G., ... & Rodrigues, J. (2024). Social support, network, and relationships among coaches in different sports: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1301978.
- FIFPro. (2016). Global employment report. Working conditions in professional football. <https://fifpro.org/media/xdjhlwb0/working-conditions-in-professional-football.pdf>
- Fulconis, F., & Pache, G. (2014). Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience. *Society and Business Review*, *9*(2), 166-185.
- Gaynard, S., & Joly, P. (2012). The social representation of football among young adults from a disadvantaged social background: an exploratory study.
- Gilmore, S., Wagstaff, C., & Smith, J. (2018). Sports psychology in the English Premier League: 'It feels precarious and is precarious'. *Work, Employment and Society*, *32*(2), 426-435.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, *9*(1), 1-54.
- Goldberg, D. P., & Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological medicine*, *9*(1), 139-145.
- Gozzoli, C., Palumbo, M., & Zanoli, E. (2023). Supporting employability through sport: what kind of training? *Frontiers in Sports and Active Living*, *5*, 1154533.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., Meyer, R. E., Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges 1. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 77-97). SAGE Publications Ltd.
- Greer, T. W., & Kirk, A. F. (2022). Overcoming barriers to women's career transitions: a systematic review of social support types and providers. *Frontiers in Psychology*, *13*, 777110.
- Hakulinen, C., Pulkki-Råback, L., Jokela, M., Ferrie, J. E., Aalto, A. M., Virtanen, M., ... & Elovainio, M. (2016). Structural and functional aspects of social support as predictors of mental and physical health trajectories: Whitehall II cohort study. *J Epidemiol Community Health*, *70*(7), 710-715.
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F., & Spielberger, C. D. (Eds.). (2004). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Psychology Press.
- Herruzo, F., Jordana, A., & Torregrossa, M. (2025). Where have I ended up? migratory experiences of coaches in the Arabian Peninsula. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17479541251334052.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Holden, L., Lee, C., Hockey, R., Ware, R. S., & Dobson, A. J. (2015). Longitudinal analysis of relationships between social support and general health in an Australian population cohort of young women. *Quality of Life Research*, *24*(2), 485-492.
- Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. MIT press.
- Hu, L.T.; Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equ. Model. Multidiscip. J.* 1999, *6*, 1–55.

- Hult, M., Ring, M., Siranko, H., & Kangasniemi, M. (2025). Decent and Precarious Work Among Nursing and Care Workers: A Mixed-Method Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 81(6), 2913-2928.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment*. Cambridge Books, Cambridge University Press, number 9780521285865.
- Jones, F., & Fletcher, B. C. (2003). Job control, physical health and psychological well-being. *The handbook of work and health psychology*, 121.
- Julià, M., Vives, A., Tarafa, G., & Benach, J. (2017). Changing the way we understand precarious employment and health: precarisation affects the entire salaried population. *Safety science*, 100, 66-73.
- Kaës, R. (Ed.). (1991). *L'istituzione e le istituzioni: Studi psicoanalitici* (A. Verdolin, Trans.) Borla editore. (Orig. 1983). pp. 256; 9788826307121
- Kalleberg, A. L. (2018). Job insecurity and well-being in rich democracies. *The Economic and social review*, 49(3, Autumn), 241-258.
- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies*. John Wiley & Sons.
- Kaneklin, C. & Manoukian, F. (1990). *Conoscere l'organizzazione: formazione e ricerca psicosociologica*. Carocci editori. pp. 260; 9788843015184.
- Kaplan, D., Levy, G., Buzhish-Sasson, H., Biton, A., & Kohan-Benlulu, R. (2022). Doing family while poor: agentic hopelessness as lived knowledge. *Families, Relationships and Societies*, 11(2), 208-226.
- Kasl, S. V. (1996). The influence of the work environment on cardiovascular health: a historical, conceptual, and methodological perspective. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 42.
- Kim, S. M. (2025). Extending job crafting theory to precarious workers: a model of organizational job crafting for organizational justice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 28(1), 1-17.
- Konrad, A. M., & Bhardwaj, A. (2023). Grand challenges in organizational justice, diversity and equity. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1227725.
- La Deriva, P. A. (2004). Adrift through the circuits of feminized precarious work. *Feminist Review*, 77(1), 157-161.
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (Vol. 445). Springer.
- Lebert, F., & Antal, E. (2016). Reducing employment insecurity: Further training and the role of the family context. *Sage Open*, 6(4), 2158244016671769.
- Leiter M.P., Maslach C. (2000). *Preventing burnout and building engagement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social science & medicine*, 47(10), 1611-1617.

- Llosa, J. A., Agulló Tomás, E., Menéndez Espina, S., Rodríguez Suárez, J., & Boada Grau, J. (2020). Incertidumbre laboral, salud mental y apoyo social en trabajadores pobres. *Athenea Digital*, 20.
- Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Menéndez-Espina, S., & Rivero-Díaz, M. L. (2024). Perceived precarious life: a SEM model for re-dimensioning of precarious work and its impact on mental health. *Frontiers in Public Health*, 11, 1254843.
- Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Menéndez-Espina, S., Rivero-Díaz, M. L., & Iglesias-Martínez, E. (2022). Self-criticism in in-work poverty: the mediating role of social support in the era of flexibility. *International journal of environmental research and public health*, 19(1), 609.
- Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E., & Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders.
- Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Rodríguez-Suárez, J., Agulló-Tomás, E., & Boada-Grau, J. (2017). Spanish validation of the Job Insecurity Scale JIS-8: Viability of the cognitive and affective model. *Psicothema*, 29(4), 577-583.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of business ethics*, 108(3), 361-372.
- Lopopolo, R. B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82(10), 984-999.
- Lu, Q., Huang, X., & Bond, M. H. (2016). Culture and the working life: Predicting the relative centrality of work across life domains for employed persons. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 277-293.
- MacCallum, R.C.; Roznowski, M.; Necowitz, L.V. (1996) Model modifications in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychol. Bull.* 1996, 111, 490–504
- Macmillan, R., & Shanahan, M. J. (2021). Why precarious work is bad for health: Social marginality as key mechanisms in a multi-national context. *Social Forces*, 100(2), 821-851.
- Manley, A., Roderick, M., & Parker, A. (2016). Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of 'silence' in an elite sports academy. *Culture and Organization*, 22(3), 221-244.
- Margolis, R., Bellin, M. H., Sacco, P., Harrington, D., & Butz, A. (2019). Evaluation of MOS social support in low-income caregivers of African American children with poorly controlled asthma. *Journal of Asthma*, 56(9), 951-958.
- Marsella, A. J. (1998). Toward a "global-community psychology": Meeting the needs of a changing world. *American psychologist*, 53(12), 1282.
- Martínez, J. G. (2007). Adaptación española del Inventario de Estrategias de Afrontamiento. *Actas Esp Psiquiatr*, 35(1), 29-39.
- Martínez-Mesa, J., González-Chica, D. A., Duquia, R. P., Bonamigo, R. R., & Bastos, J. L. (2016). Sampling: how to select participants in my research study?. *Anais brasileiros de dermatologia*, 91(3), 326-330.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.
- McNally, S. T., & Newman, S. (1999). Objective and subjective conceptualizations of social support.
- McWha-Hermann, I., Blustein, D. L., Seubert, L., Wilde, J., Allan, B. A., Searle, R. H., & Seubert, C. (2025). Tackling precarious work through work and organizational psychology: It's work but not as we know it. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1-11.
- Menéndez-Espina, S., Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Rodríguez-Suárez, J., Sáiz-Villar, R., & Lahseras-Díez, H. F. (2019). Job insecurity and mental health: The moderating role of coping strategies from a gender perspective. *Frontiers in psychology*, 10, 286.
- Menzies, I. (2002). A case study of the functioning of social systems as a defence against anxiety. In Rafferty, A.M. & Traynor, M., (2002), *Exemplary Research for Nursing and Midwifery Edition* Routledge, London.
- Merino-Soto, C., Núñez Benítez, M. Á., Domínguez-Guedea, M. T., Toledano-Toledano, F., Moral de la Rubia, J., Astudillo-García, C. I., ... & Garduño Espinosa, J. (2023). Medical outcomes study social support survey (MOS-SSS) in patients with chronic disease: A psychometric assessment. *Frontiers in psychiatry*, 13, 1028342.
- Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform*, 31 (7 u. 8), 415-434; 457-475.
- Munck, R. (2013). The Precariat: a view from the South. *Third world quarterly*, 34(5), 747-762.
- Norbäck, M., & Styhre, A. (2021). On the Precarity-Spectrum. *Management Revue*, 32(3), 266-295.
- Pashaie, S., & Ghaffarisadr, S. I. (2024). Aesthetics and Football. *Global Perspectives on Soccer and the Media and Entertainment Industry*, 237.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., & Sverke, M. (2013). The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1-22.
- Pohrt, A., Fodor, D., Burr, H., & Kendel, F. (2022). Appreciation and job control predict depressive symptoms: results from the Study on Mental Health at Work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 377-387.
- Revilla, L., Luna, J., Bailón, E., & Medina, I. (2005). Validación del cuestionario MOS de apoyo social en Atención Primaria. *Medicina de familia*, 6(1), 10-18.
- Roderick, M. (2006). *The work of professional football: A labour of love?* (p. 208). Taylor & Francis.
- Rodgers, G. (1989). Precarious work in Western Europe: The state of the debate. *Precarious jobs in labour market regulation: The growth of atypical employment in Western Europe*, 3, 1-16.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of statistical software*, 48(1), 1-36.
- Rothmann, S., & Agathagelou, A. M. (2000). Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid by senior polisiepersoneel. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(2), 20-26.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

- Sakai, K., Nagata, T., Odagami, K., Adi, N. P., Nagata, M., & Mori, K. (2023). Inequality in workplace support for various types of precarious workers compared with permanent workers in Japan: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12431.
- Salas-Nicás, S., Moncada, S., Llorens, C., & Navarro, A. (2021). Working conditions and health in Spain during the COVID-19 pandemic: minding the gap. *Safety Science*, 134, 105064.
- Searle, R. H., & McWha-Hermann, I. (2021). “Money’s too tight (to mention)”: a review and psychological synthesis of living wage research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 428-443.
- Selimi, E., Lascu, A., Serpiello, F., & Woods, C. T. (2023). Exploring football coaches’ views on coach education, role, and practice design: An Australian perspective. *Plos one*, 18(5), e0285871.
- Seubert, C., Hopfgartner, L., & Glaser, J. (2019). Beyond job insecurity—Concept, dimensions, and measurement of precarious employment. *Psychology of Everyday Activity*, 12(2), 33-45.
- Seubert, L., McWha-Hermann, I., & Seubert, C. (2023). Critical reflection and critical reflexivity as core processes for critical WOP: Precarious employment as an example. *Applied Psychology*, 72(1), 106-125.
- Shaigerova, L., Dolgikh, A., Almazova, O., Vakhantseva, O., & Shilko, R. (2022). Perceived social support as a factor in mental health during the COVID-19 pandemic. *European Psychiatry*, 65(S1), S493-S493.
- Sherbourne, C. D., & Stewart, A. L. (1991). The MOS social support survey. *Social science & medicine*, 32(6), 705-714.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Sim, E., & Bierema, L. L. (2025). Intersectional precarity in academia: a systematic literature review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Singh, V., Anupriya, Verma, S., & Lata, S. (2023). HIV/AIDS stigma, perceived social support and mental health problems among HIV/AIDS children: a mediation analysis. *Vulnerable Children and Youth Studies*, 18(1), 58-65.
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: a clear and user-friendly guideline. *Journal of evaluation in clinical practice*, 17(2), 268-274.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class* (p. 208). Bloomsbury academic.
- Stratton, S. J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. *Prehospital and disaster Medicine*, 36(4), 373-374.
- Subirats, J., Riba, C., Giménez, L., Obradors, A., Giménez, M., Queralt, D., ... & Rapoport, A. (2004). Pobreza y exclusión social. *Un análisis de la realidad española y europea*. Barcelona: Fundación La Caixa, 137-152.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Tobin, D. L., Holroyd, K.A., Reynolds, R.V.C., & Wigal, J.K. (1984). *User's manual for the Coping Strategies-Inventory*.
- Treusch, Y., Möckel, L., & Kohlstedt, K. (2023). Working conditions, authorizations, mental health, and job satisfaction of physician assistants in Germany. *Frontiers in public health*, 11, 1082463.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Vallas, S., & Prener, C. (2012). Dualism, job polarization, and the social construction of precarious work. *Work and Occupations*, 39(4), 331-353.
- Vaux, A. (1988). *Social support: Theory, research, and intervention*. Praeger publishers.
- Vosko, L. F. (2010). *Managing the margins: Gender, citizenship, and the international regulation of precarious employment*. Oxford University Press.
- Vosko, L. F. (Ed.). (2006). *Precarious employment: Understanding labour market insecurity in Canada*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Wood, S., Harrison, L. K., & Kucharska, J. (2017). Male professional footballers' experiences of mental health difficulties and help-seeking. *The Physician and Sportsmedicine*, 45(2), 120-128.

STUDIO III

Tipologia di articolo: Research Article

Autori: Palumbo, M., Zanolì, E., & Gozzoli, C. (2025)

Contro-precarità: sull'apprendimento e lo sviluppo delle competenze degli allenatori nel calcio professionistico

Abstract

Sosteniamo che la precarietà non sia il destino del lavoro, ma al contrario, la sua storia. La precarietà non è la natura ineludibile del lavoro, ma piuttosto il suo *habitus*: l'esito di scelte *culturali*, tradotte in apprendimenti *sociali* e assunzioni *individuali*, che consolidate e ripetute nel tempo, appaiono oggi l'inevitabile normalità organizzativa (Bourdieu, 1998).

Rendere pensabili tali presupposti significa interrompere la consuetudine precaria e riconoscere la possibilità di fare altrimenti, promuovendo forme di lavoro più generative (Gozzoli, 2014).

La presente *Ricerca-Azione clinica organizzativa* esplicita e interroga gli assunti ideologici delle pratiche in uso, così stimola processi di consapevolezza e valutazione, predisponendo rinnovamento culturale (Kaneklin et al., 2010; Cecchinato, 2019).

Questo studio, da un lato, è una puntuale *Ricerca sulla formazione* degli allenatori nel calcio professionistico; esplorandone l'*habitus*, è volta a comprendere 1) cosa significhi apprendere per gli allenatori 2) quale idea di competenza promuova l'attuale modello formativo e 3) quali fabbisogni formativi gli allenatori ritengano essere più cruciali per fronteggiare la precarietà. A tal fine, è stata proposta una rivisitazione dello strumento *Performance Profile* (Butler e Hardy, 1982), completata da 134 allenatori.

Dall'altro, è il racconto di un'*Azione formativa*; si utilizza la precedente parte empirica, entro un più ampio processo di riflessione organizzativa sull'apprendere. È stata allestita un'organizzazione temporanea composta da ricercatori e professionisti del settore (allenatori, coordinatori tecnici, dirigenti), coinvolti congiuntamente dalla progettazione alla discussione dei risultati, che si configura come intervento formativo sul formare (Kaneklin et al., 2010).

L'*Azione* della ricerca clinica organizzativa non coincide infatti con la prescrizione o la sostituzione degli attori istituzionali nell'implementazione del cambiamento, ma va intesa come l'attivazione di un processo simbolico che supporta l'organizzazione a pensarsi, per ripensarsi (Carli, 2003).

In questa direzione i risultati della ricerca empirica fondano e avviano la riflessione organizzativa su assunti e agiti formativi in uso, supportando la *pensabilità* di modalità altre di apprendere.

1. INTRODUZIONE

1.1 Dalla precarietà sociale alla precarietà organizzativa

Con l'espressione '*Contro-precarietà*' facciamo eco e ci proponiamo di rivisitare l'operazione intellettuale compiuta da Bourdieu in *Controfuochi* (1998). In quest'opera, l'autore guarda alla precarietà sociale come prodotto del neoliberismo; decostruendone la presunta naturalità, immagina alternative generative e pratiche di resistenza critica (Bourdieu, 1998).

Rilanciamo questa nozione, in un'accezione rinnovata e più specificamente dedicata alle organizzazioni (Gozzoli, 2014), per continuare a mettere in discussione la '*conservazione della violenza della precarietà*' (pp. 50; Bourdieu, 1998). Assumendo che la precarietà non sia un presupposto inevitabile e connaturato al lavoro, facciamo emergere come essa si renda invisibilmente accettabile e riproducibile nei contesti professionali, sostenendo la possibilità di un '*altrimenti?*' (Coultas et al., 2023).

Accendere lo sguardo sul lavoro precario appare oggi di imminente urgenza (McWha-Hermann et al., 2025): '*Siamo tutti precari!*' (Standing, 2011). Più che una deviazione, la precarietà sembra ormai un tratto del lavoro contemporaneo: un habitus preiflessivo, interiorizzato, che induce a considerare le distorsioni, le contraddizioni ed il malessere organizzativo, la normalità (Bourdieu, 1972; Dardot & Laval, 2013).

Smascherare assunti e paradossi è il primo passo per disinnescare la consuetudine precaria (Bourdieu, 1972; 2001), nominare la violenza degli imperativi produttivi e riconoscerne la distruttività (Dejours, 2009; Vidaillet, 2013; Cunliffe, 2017; Cecchinato, 2019).

Seguendo l'ipotesi teorica dell'autore *impariamo* ad accettare e mantenere una cultura della precarietà (Bourdieu, 1972; 1998; 2001), per questo, dedichiamo il presente studio alla relazione tra precarietà e apprendimento organizzativo. *Come impariamo a lavorare nella precarietà? In che modo la precarietà del lavoro si rende accettabile e legittima?*

Per approfondire questi interrogativi iniziali, scegliamo un ambito professionale emblematico: lo sport.

Specchio e strumento di riproduzione simbolica, lo sport è un contesto strategico per lo studio dei processi psicosociologici, capace di rendere più nitido il legame che intercorre tra logiche culturali, prassi collettive e assunzioni individuali (Bourdieu, 1988).

Nello specifico, identifichiamo il calcio professionistico come osservatorio organizzativo emblematico, poiché la sua intensità amplifica la visibilità dell'implicazione tra posture istituzionali, pratiche formative e vissuti dei professionisti (Bourdieu, 1992).

Entro questa disciplina, ci concentriamo sulle figure tecniche di allenamento, allenatori e preparatori atletici⁴. Essi ricoprono ruoli '*ontologicamente precari*' (Garcia Lopez & Kirk, 2022): la loro carriera è

⁴ Pur ricoprendo ruoli distinti, secondo la classificazione europea delle professioni (ISCO-08), allenatori e preparatori atletici vengono ricondotti ad un'unica categoria professionale: ISCO-08 3422 – *Sports coaches, instructors and officials*. Questa categoria riunisce i professionisti coinvolti nella formazione tecnica degli atleti, ne riflette la stretta interdipendenza e la non inusuale sovrapposizione dei due ruoli nel sistema calcistico contemporaneo (Eurostat, 2023).

Nei documenti ufficiali di settore i preparatori atletici (insieme ad allenatori principali, allenatori in seconda, allenatori dei portieri) afferiscono alla categoria '*coaches*' (FIFA, 2021; UEFA, 2021), convalidando l'estensione terminologica '*allenatori*'

rinomatamente segnata da contratti brevi, valutazione costante e continua sostituibilità, rendendo particolarmente feconda l'osservazione dei processi di conservazione e normalizzazione della precarietà (Roderick, 2006; Corsby et al, 2023; Griffiths, 2025; Lewis, 2025).

Presentiamo ora più compiutamente la nozione di *contro-precarietà* in uno stretto dialogo con lo stato dell'arte; ne esplicitiamo così l'accezione concettuale e la portata critica, che muove dalla cultura (1.1) alla prassi organizzativa (1.2), fino all'esperienza individuale (1.3), accompagnando l'emergere delle specifiche domande che hanno dato forma alla presente ricerca.

[Livello ideologico-cultura organizzativa]

1.2 Contro-precarietà: riconoscere una collusione epistemica

Bourdieu (1998) sosteneva che gli organi di informazione rivestono un ruolo cruciale nella diffusione e nella legittimazione del discorso neoliberale. Utilizzandolo come un linguaggio neutro o inevitabile, stabilizzano una distorsione narrativa collettiva, capace di rendere la precarietà una realtà ineluttabile. *“I media diffondono senza tregua la nuova vulgata planetaria, imponendo categorie di percezione e di pensiero che fanno apparire come naturali e inevitabili le conseguenze più inique dell'ordine neoliberale”* (Ibidem, p. 14)

Analogamente oggi, ci uniamo a recenti contributi critici, per osservare come la ricerca scientifica si renda spesso complice nel sostenere l'ideologia precaria: producendo concettualizzazioni di precarietà psicologizzanti e decontestualizzate, appare paradossalmente impegnata a rendere sostenibile il malessere, promuovendo resilienza individuale (Blustein et al, 2022; Coultas et al., 2023). La produzione di conoscenza sulla precarietà sembra infatti meglio descrivere *‘come adattarsi ad essa, piuttosto che a trasformare le condizioni che la generano’* (Reddy & Amer, 2023), configurando un processo di collusione epistemica (Fine, 1992; 1994).

L'*adattabilità*, nella più ampia letteratura organizzativa, è infatti presentata come competenza cardine nei contesti lavorativi precari (Pulakos et al, 2000; Chen et al, 2020; Nejad et al, 2021; Rachmawati et al, 2021; Arora, 2023; Neves & van Dam, 2024 Oliveira & Marques, 2024; McMahan & Abkhezr, 2025). In particolare, gli studi sul coaching calcistico sostengono che *‘esiste un argomento chiaro, seppur concettuale, che è coerente in tutta la letteratura. Universalmente, gli autori suggeriscono che l'esperienza di coaching sia*

per riferirsi anche ai preparatori atletici nella pratica calcistica moderna. Tali profili sono frequentemente associati in virtù della forte integrazione operativa, della parziale condivisione dei percorsi formativi loro dedicati e delle competenze comuni loro richieste (es. qualifica UEFA C) (UEFA, 2021; UEFA 2025). In molti Paesi, inoltre, tali percorsi, sono erogati o gestiti dai medesimi enti di certificazione e associazioni professionali; in Italia, ad esempio, la formazione è regolata dal Settore Tecnico della FIGC e sostenuta dall'AIAC, che rappresenta e tutela entrambe le figure (FIGC, 2025; AIAC, 2025).

Anche la letteratura scientifica adotta spesso questo ampliamento semantico, per riferirsi con il più inclusivo termine *‘coaches’* sia agli allenatori che ai preparatori atletici; questa assimilazione non privilegia la distinzione tra ruoli specifici, ma la loro comune condizione di fragilità occupazionale nella filiera professionale, segnata da elementi condivisi di precarietà, come l'instabilità contrattuale, la dipendenza dai risultati sportivi e la vulnerabilità ai cambiamenti organizzativi (Gilmore, 2018; Larsson et al, 2021; Weldon et al, 2022).

In questa prospettiva, nel presente contributo, sebbene sia doveroso riconoscere la semplificazione operata, per chiarezza espositiva e con l'obiettivo di dare maggior rilievo alla comune condizione precaria, professionale e formativa che accomuna tali figure tecniche, verrà utilizzato il termine *‘allenatori’* in senso ampio, per riferirsi ad entrambi i ruoli professionali.

caratterizzata dalla capacità di adattamento' (Ashford et al, 2024). Con *'competenza adattiva'*, in questo filone, si intende la capacità di produrre una *'risposta efficace ad una situazione alterata'* (Collins et al, 2022).

Da questa premessa, che normalizza la distorsione, ne deriva che nei contesti organizzativi, sempre più complessi, iperdinamici, performativi, come il calcio professionistico, le competenze chiave sono perlopiù assunte come risorse individuali, orientate al fronteggiamento di una precarietà ormai istituzionalizzata (Pulakos et al, 2000; Lengnick-Hall et al, 2011; Cushion & Stodter, 2023; Lindsay & Spittle, 2024; Ashford et al, 2024).

Il decalogo più percorso delle competenze auspicabilmente sviluppabili in questi ambiti comprende infatti: *flessibilità e problem solving* (Orth et al, 2019; Kong et al, 2025), *resilienza* (Karayel et al, 2024; Adiloğulları et al, 2025), *leadership adattiva* (Heifetz et al, 2009; Uhl-Bien, M., & Arena), *versatilità, adattabilità valoriale, interpersonale e culturale* (Borges et al.,2023; Ashford et al, 2024; Lambridis, 2025), *capacità di performare in condizioni stressanti, dimostrando rapida ripresa dallo stress* (Altfeld, 2015; de Sousa Pinheiro, 2021). Riteniamo un importante sforzo di delegittimazione della precarietà rendere esplicita l'invisibile violenza dell'adattabilità e smascherare la desensibilizzazione sistemica che rende accettabili tali assiomi dell'auto-consumo (Han, 2015; Butler, 2016).

Inoltre, entro un processo collusivo (Fine, 1992; 1994; Carli & Paniccia, 2003), non sorprende che i professionisti stessi, aderiscano a questa prospettiva. La voce degli allenatori nella letteratura enfatizza la necessità di sapersi adattare, per continuare ad operare entro un sistema perversamente tanto più precario, quanto più prestigioso e desiderabile (Dieffenbach et al, 2024; Guo et al, 2024). Tale convergenza tra discorso accademico e pratiche professionali, implicitamente presenta la precarietà come tratto incorporato al lavoro; in questo modo, si consolida la narrazione di professionalità, come l'allenatore, intrinsecamente dolorose, legittimandone la continuità del malessere (Dejours et al, 2018; Garcia Lopez & Kirk, 2022).

Controprecarietà, in questa prima accezione, significa dunque adottare una posizione epistemologica critica, che interroghi la qualità etica dei presupposti di produzione della conoscenza sulla precarietà: *è giusto produrre conoscenze che suggeriscono ai professionisti di adattarsi a condizioni precarie?* Osserviamo che gli approcci prevalenti oggi, pur proponendosi di affrontare la precarietà, finiscono per sostenerne collusivamente le logiche regressive, difensive anziché generative. Pur comprensibilmente percorse dalla letteratura, poiché appaiono più spendibili nella pratica quotidiana organizzativa, esse favoriscono l'interiorizzazione della retorica dell'adeguamento e la conservazione dello status-quo. Si rafforza così un'ideologia di precarietà privata, da risolvere attraverso l'acquisizione di competenze individuali, scoraggiando l'emergere di risposte più evolute ed organizzate (Dubar, 2010).

In questo studio, guardando con preoccupazione a tale rischio epistemico (Fine, 1992; 1994), che deforma l'apprendimento in adattamento, ci chiediamo, senza negare vincoli di realtà: *cosa significa apprendere per i professionisti che operano in contesti precari?* E se l'ipotesi secondo cui l'apprendimento si rappresenti come adattamento trovasse conferma, *quale prospettiva alternativa sull'apprendere è possibile offrire?*

1.3 Contro-precarietà: oltre la prassi difensiva

L'ideologia collusiva dell'adattamento nutre una prassi difensiva: l'apprendimento degli allenatori sembra perlopiù svilupparsi nel 'single loop' dell'urgenza performativa (Argyris & Schön, 1978; Collins et al, 2022).

Entro modalità *informali* (Walker et al, 2018) improvvisate o esecutive (Collins et al, 2022), l'apprendimento prende forma attraverso una catena necessità-reazione; i professionisti scelgono la migliore opzione possibile, senza mettere in discussione le teorie dell'azione e le assunzioni di fondo che vincolano la pratica (ibidem).

La priorità, nelle organizzazioni 'fire-fighting' è spegnere il fuoco; si privilegiano soluzioni immediate, che consumano le risorse per riflettere sulle cause strutturali, alimentando il ciclo di emergenza continua, in cui si reagisce molto, ma si apprende poco (Bohn, 2000; Repenning, 2001; Sull, 2003).

La bontà del proprio operato si rende così valutabile solo attraverso il risultato che produce, consolidando apprendimenti, anche disfunzionali, sulla base dell'efficacia situazionale riscontrata (Garner et al, 2022). Tale modalità formativa è *paradossante* (Cecchinato, 2019): da un lato gli assunti della cultura organizzativa regolano rigidamente tempi, modalità e alternative delle risposte, in assenza di una prospettiva organizzativa sull'apprendere esplicita e condivisa; dall'altro delega agli allenatori la responsabilità di costruire in autonomia un'"*illimitata pedagogia*" per apprendere dall'esperienza, "*creando infinite soluzioni per l'esecutore nel suo ambiente*" (Collins et al, 2022). In questo modo, errori e insuccessi ricadono interamente sui professionisti.

Esaminando invece le occasioni di apprendimento *formale* dedicate agli allenatori (Mallett et al, 2009; Dempsey et al, 2021), si osserva che la priorità formativa è assegnata all'acquisizione e allo sviluppo di competenze 'tecniche' (Selimi et al, 2023; Dempsey et al, 2024; Wang et al, 2025); tale centratura risponde all'esigenza istituzionale di certificazione ed abilitazione, che regola la progressione professionale (FIGC, 2024; 2025; UEFA, 2020; 2025).

Le competenze 'soft' (Matteson et al, 2016), sebbene presenti, occupano una posizione marginale e ambigua nei curricula formativi; spesso sono trattate come complementi accessori, non specificando le ore formative ad esse dedicate, o presentate in moduli separati dal nucleo tecnico centrale del percorso (Leeder et al, 2021; FIGC, 2025). Questa impostazione evidenzia almeno due principali contraddizioni con l'esperienza reale:

I) Oltre a demandare implicitamente lo sviluppo di competenze relazionali e personali a percorsi di apprendimento informale, sminuendone il valore professionale, ne supporta una separazione artificiosa dalla dimensione tecnica.

Nella pratica di allenamento reale, principi tecnici, personali e relazionali si esprimono necessariamente in forma congiunta: ogni scelta tecnica, infatti, anche in assenza di esplicitazione o

pianificazione, rinvia a posizionamenti personali e relazionali. Per lo stesso presupposto, anche ogni scelta tecnica rimanda inevitabilmente a posizionamenti valoriali e relazionali (Gozzoli et al, 2023).

Le competenze ‘soft’, se disgiunte dalla tecnica, si riducono a nozioni astratte, applicabili e trasferibili in qualsiasi contesto di vita, depotenziandone la specificità d’uso professionale. Analogamente, le competenze tecniche, se utilizzate indistintamente, senza un presupposto valoriale e relazionale, divengono una mera tecnicità, cessando per definizione di essere competenze. Il rischio per gli allenatori è dunque di riprodurre nella pratica la separazione che vivono nell’apprendimento, compiendo scelte tecniche (ad esempio, la scelta di mezzi di allenamento analitici) indipendenti dal posizionamento personale e relazionale che adottano (ad esempio, creare collaborazione e fiducia nella squadra), e viceversa. Ciò produce incoerenza tra ciò che viene agito e ciò che viene assunto, a scapito della performance complessiva reale, in cui la separazione tra competenze ‘soft’ e ‘tecniche’ non sussiste (ibidem). Alla luce di questa astrazione formativa disgiuntiva, ci chiediamo quindi, *come è organizzata la rappresentazione delle competenze degli allenatori?*

II) Il secondo paradosso che si genera nel confronto con la realtà professionale riguarda il mantenimento e la progressione di carriera, formalmente regolate dall’acquisizione di abilitazioni e dal riconoscimento delle competenze certificate (FIGC, 2024; 2025; UEFA, 2020; 2025). La logica lineare formale sostenuta dall’organizzazione - *più si è competenti, meno si è precari* - non regge tuttavia il confronto con l’esperienza reale. Le storie professionali, infatti, appaiono fortemente influenzate da logiche sociali, reti informali e capitale relazionale, cruciali per la continuità e l’occupabilità degli allenatori, piuttosto che basate su qualifiche formali (Rynne, 2014; Parnell et al, 2023; Ferreira et al, 2024; Bowyer et al, 2025). Ecco che le competenze, perlopiù tecniche, derivate dai corsi formativi appaiono parziali per fronteggiare le sfide occupazionali reali, negando la complessità delle logiche contestuali.

L’incoerenza tra prassi organizzativa prescritta e reale (Clot, 1999) apre una frattura di contraddizione- *non è vero che la formazione (tecnica) evita la precarietà* -, generando vissuti di frustrazione e disinvestimento verso la formazione (Piggott, 2012; Stodter et al, 2017; Dempsey et al, 2024). I professionisti, tuttavia, nel timore dell’esclusione continuano ad aderire a prassi formative ‘bugiarde’ (Alvesson & Spicer, 2012; Brunsson, 2019) invocando un cambiamento organizzativo senza parteciparvi, intrappolati in circuiti di apprendimento in dissonanza rispetto ai bisogni reali (Hall et al, 2022; Newland et al, 2024). Si consolida così una rappresentazione di apprendimento verticalizzato, dall’organizzazione ai professionisti, senza postulare l’esistenza di uno scambio vicendevole possibile (Cushion et al, 2010; Stodter et al, 2019; Gozzoli et al, 2023). La retorica della scarsità della precarietà alimenta la permanenza nelle organizzazioni così come sono, piuttosto che aprire occasioni per immaginarle come potrebbero essere (Mezirow, 1991; Rumbold et al, 2023; Mbokota et al, 2024; Richardson et al, 2024). Così, la prassi formativa si riduce ad un monologo rigido, una ripetizione svincolata dai bisogni reali dei professionisti, che rischia di rendere la formazione una formalità.

Contro-precarietà, in questa seconda accezione, rappresenta la sfida di ricostruire pratiche di apprendimento fondate sulla reciprocità, in cui l'offerta formativa non si limita a trasmettere contenuti, ma dialoga e si costruisce anche a partire dai bisogni dei professionisti.

Da questo proposito, emerge un conclusivo e terzo interrogativo che orienta il presente studio: *quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Quali fabbisogni formativi sono avvertiti, dal basso, come più urgenti?*

[Livello individuale-malessere professionale]

1.4 Contro-precarietà: dagli assunti individuali ai pensati organizzativi

Nel calcio professionistico, gli allenatori sono costantemente esposti al rischio di perdita ed esclusione. Recenti contributi evidenziano come l'insicurezza e l'instabilità lavorativa siano tra i principali fattori di stress e malessere psicologico per questa categoria (Bentzen et al, 2016; 2020). In ambiti professionali tanto precari quanto prestigiosi ed idealizzati come il calcio, tuttavia, questa sofferenza rivela tratti di ambivalenza.

Frost e colleghi (2024) osservano che l'identità professionale degli allenatori d'élite appaia strutturarsi proprio attraverso la capacità di sopportare condizioni stressanti, organizzative e personali. Alti livelli di resistenza al malessere sono interpretati dagli allenatori come segno di competenza professionale e forza caratteriale (Lundkvist et al., 2012). Le sfide identitarie connesse alla precarietà occupazionale, il timore del fallimento e la forte esposizione pubblica agiscono come veri e propri banchi di prova dell'integrità e della credibilità degli allenatori (Bentzen et al, 2020; Andersen et al, 2022; Semmelroth et al, 2022). Il desiderio di essere scoperti, notati nella propria inesauribile dedizione, è spesso incorporato nel racconto della propria vita, quasi fosse una fantasia collettiva di riconoscimento sociale, specifica della professione (Didymus et al, 2025). Infine, la ricerca sul conflitto vita-lavoro degli allenatori mostra come i sacrifici personali e familiari siano frequentemente vissuti non solo come costrizioni, ma come occasioni dimostrative di abnegazione, che rafforzano l'appartenenza e l'identificazione professionale (Joncheray et al, 2019; Hinojosa-Alcalde et al, 2023).

Più è difficile accedere e rimanere in un contesto organizzativo, più prestigio personale ne deriva, originando una gratificazione narcisistica ed un riconoscimento sociale irrinunciabilmente appagante (Hirsch, 1976; Bourdieu, 1984; 1990; Lasch, 2019). La capacità di resistere così si rende prova di valore (Dejours, 2009), colludendo pienamente con l'ideologia dell'adattamento e con le prassi difensive e competitive del settore calcistico. In questa prospettiva, il malessere si incorpora indissolubilmente alla professione di allenatore, divenendo matrice di appartenenza ed identità. L'associazione sofferenza-valore, da un lato sostiene una potente mitologia organizzativa che legittima e celebra la precarietà, dall'altro nega la distruttività personale e relazionale che genera (Hassmén et al, 2020). Guardare al malessere individuale, isolato dal legame organizzativo e sociale entro cui prende forma e si stabilizza, appare dunque una scorciatoia riduttiva, che apre ipotesi di lavoro focalizzate sull'individuo: tanto preziose, quanto rischiose. *Contro-precariamente*, riteniamo invece che il malessere individuale, da destinazione finale dell'intervento possa piuttosto considerarsi

come via di accesso privilegiata ai contesti organizzativi ed alla loro trasformazione (Kaneklin et al, 2010; Gozzoli 2016; Cecchinato, 2019).

2. METODOLOGIA

2.1 Posizionamento teorico e metodologico

Adottiamo un paradigma *'costruttivista strutturalista'* (Bourdieu, & Wacquant, 1992; Bourdieu, 1998), secondo cui gli individui sono costruttori attivi di fenomeni sociali tramite pensiero e azione, tuttavia, tale costruzione avviene sempre entro un ineludibile vincolo strutturale, sociale e organizzativo. Questa contingenza fonda la possibilità dei soggetti e dei gruppi di produrre cambiamento, ma al contempo la condiziona, delineando una tensione costitutiva reciproca tra professionisti e cultura organizzativa (Gozzoli, 2016).

Il ricercatore, interrogando ed esplicitando gli assunti ideologici delle pratiche in uso, stimola processi di valutazione sociale, promuovendo rinnovamento culturale (Bourdieu, 1998).

In virtù di questo presupposto, il presente studio si fonda su un'epistemologia critica e partecipativa, che trova espressione metodologica nella *Ricerca-Azione clinica organizzativa* (Kaneklin et al, 2010; Cecchinato, 2019). Essa si sviluppa partendo da analisi e ipotesi conoscitive specifiche e situate, rivolgendosi ai professionisti stessi per verificarne la consistenza (*ricerca empirica*), elaborando un'interpretazione condivisa del problema e delle relative traiettorie applicative (*azione clinica organizzativa*). Questo approccio pone particolare attenzione alle dinamiche di potere che si generano nella costruzione della domanda e nei presupposti impliciti che producono le richieste di intervento (Carli & Paniccia, 2003). Vale a dire, non includere solo a valle i professionisti per la valutazione degli effetti di un rimedio imposto, bensì sincerarsi a monte di aver capito bene quale bisogno esprimono, *'non separando spazi del pensare e dell'agire'* (Kaneklin et al, 2010). La Ricerca-Azione clinica prevede infatti l'allestimento di un'*organizzazione temporanea*, composta da ricercatori, committenti, partecipanti e altri co-autori che possono inserirsi in un percorso conoscitivo aperto; ciò significa sostituire ad un'epistemologia oggettivante, l'intersoggettività conoscitiva (ibidem). Ne deriva un sapere confrontato, che intreccia analisi, pratica e apprendimento, ispirando ipotesi di intervento allargate e sinergiche (Orsenigo, 1999), configurando le premesse per una *'formazione a pensare'* (Kaneklin et al, 2010; Cecchinato, 2019).

2.2 Obiettivi e ipotesi dello studio

Seguendo la procedura delineata dalla Ricerca-Azione clinica organizzativa (Kaneklin et al, 2010), mettiamo a sistema le *domande di ricerca* emerse dall'analisi critica precedentemente condotta e associamo le *ipotesi teoriche* avanzate. Gli obiettivi empirici di questo studio riguardano dunque il comprendere:

1) *Cosa significa apprendere in contesti precari?*

Ipotesi 1: Se la precarietà è assunta come presupposto inevitabile del lavoro, allora gli allenatori tenderanno a considerare l'apprendimento come un processo di adattamento. Tale adesione

ideologica dei professionisti, contribuisce a rinforzare e mantenere lo status quo organizzativo, inibendo sviluppi trasformativi.

2) *Come è organizzata la rappresentazione delle competenze degli allenatori?*

Ipotesi 2: Se la formazione separa l'acquisizione delle competenze tecniche da quelle personali e relazionali, ci attendiamo che anche la rappresentazione delle competenze degli allenatori sia organizzata in categorie rigide e poco integrate (tecniche o relazionali o individuali). Questa discontinuità, tuttavia, appare più funzionale all'impostazione teorica dei curricula formativi, che a beneficio dell'esperienza professionale reale.

3) *Quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Quali fabbisogni formativi sono avvertiti, dal basso, come più urgenti?*

Ipotesi 3a (competenze tecniche): Se la formazione ufficiale tratta già ampiamente le competenze tecniche come fondamento della professionalità nei corsi formativi, allora ci aspettiamo che gli allenatori le indichino raramente come competenze chiave. Questa minore rilevanza non indica una loro marginalità nella pratica professionale, ma riflette piuttosto la percezione di un possesso di competenze tecniche solido; per questo motivo non rappresentano un bisogno formativo attuale, ma un ambito già sufficientemente saturato rispetto alle esigenze reali del lavoro.

Ipotesi 3b (competenze personali): Se la cultura calcistica professionistica è permeata da logiche individualizzanti e competitive, ci aspettiamo che gli allenatori attribuiscono grande rilievo alle capacità personali. Questo orientamento riflette una visione del lavoro fondata sulla celebrazione dell'individuo, più che su processi collettivi di costruzione professionale. Questa idealizzazione professionale di sé contribuisce a legittimare la precarietà come sfida da affrontare con le proprie risorse, piuttosto che con strumenti organizzativi condivisi.

Ipotesi 3c (competenze relazionali): Se i professionisti percepiscono i contesti organizzativi caratterizzati da scarsa trasparenza, limitate possibilità di negoziazione e governati da logiche informali, allora ci aspettiamo che emerga un marcato fabbisogno formativo nell'ambito delle competenze relazionali. Questo fabbisogno riflette la distanza tra la retorica individualistica e la realtà quotidiana del lavoro, evidenziando il bisogno, finora poco riconosciuto, di sviluppare competenze che permettano loro di costruire reti, alleanze professionali e trovare un equilibrio più solido tra individuo e organizzazione. Questa impostazione contribuisce a riconoscere aree di sviluppo formativo coerenti a bisogni professionali emergenti 'dal basso', producendo auspicabilmente uno stimolo empiricamente fondato verso la valutazione e il rinnovamento delle modalità dell'apprendere in uso.

2.3 Partecipanti e campione

Abbiamo considerato ogni fase del processo di ricerca un'occasione formativa, capace di favorire apprendimento organizzativo, sviluppando fiducia intra-istituzionale e rafforzando il legame tra ricerca e organizzazioni. Per questa ragione abbiamo coinvolto, sin dalla fase progettuale, i professionisti a cui il presente studio si rivolge, considerandoli esperti co-autori, oltre che destinatari finali della ricerca (Kaneklin et al, 2010). Entro un progetto di dottorato triennale, dedicato alla precarietà nel contesto calcistico professionistico, abbiamo allestito un'*organizzazione temporanea*

(ibidem) che ha congiunto per 12 mesi (agosto 2024-agosto 2025) ricercatori universitari e diversi professionisti del settore calcistico nella costruzione di *‘uno spazio altamente inedito e terzo che ospita e sostiene il pensiero riflessivo dei protagonisti della Ricerca Azione’* (ibidem).

Il progetto ha preso avvio in seguito all’approvazione etica (parere etico della commissione di ateneo di affiliazione del primo autore, protocollo n° 5525), contattando, via e-mail ufficiale, la Segreteria Generale dell’Associazione Italiana Allenatori Calcio (A.I.A.C.), al fine di sondare l’interesse comune sul tema della ricerca e proporre l’avvio di uno studio congiunto.

A.I.A.C. è stata identificata dai ricercatori come riferimento istituzionale nazionale più coerente sulla base delle finalità organizzative perseguite, convergenti con lo scopo conoscitivo ed applicativo della ricerca⁵.

Trovando positivo riscontro, sono stati allestiti quattro incontri gruppalmente di composizione mista e flessibile (6-7 persone per incontro; ricercatori, dirigenti, responsabili, allenatori), in presenza e online, finalizzati:

I) alla progettazione partecipata dello studio, alla discussione delle ipotesi e delle finalità della ricerca e ai risvolti applicativi deducibili;

II) allo sviluppo dello strumento di raccolta dati e dei contenuti dello stesso;

III) alle modalità di coinvolgimento dei partecipanti, rispettando i vincoli etici e giuridici reciproci (dell’ateneo di afferenza dei ricercatori e associativi).

IV) alla discussione dei risultati empirici come occasione per riflettere e valutare le modalità dell’apprendere in uso, prefigurando ipotesi di lavoro coerenti.

Consideriamo dunque partecipanti al processo di ricerca anche i professionisti coinvolti nella progettazione e nella discussione dei risultati, riconoscendo l’intenso contributo conoscitivo e operativo offerto, pur non essendo in senso stretto parte del campione (Kaneklin & Olivetti Manoukian, 1990). Essi hanno infatti preso parte ad un’azione formativa di ricerca più ampia, finalizzata a sviluppare riflessività sull’apprendimento organizzativo.

Il processo di campionamento dei *partecipanti target*, a cui è stato proposto lo strumento di raccolta dati sviluppato, è avvenuto mediante procedura di convenienza per criteri, basati su espliciti requisiti

⁵ L’Associazione Italiana Allenatori Calcio (A.I.A.C.) è componente tecnica riconosciuta dalla F.I.G.C.; di natura apolitica e senza fini di lucro, opera in modo sinergico, ma indipendente, per la tutela degli interessi professionali, sportivi, morali ed economici degli allenatori e dei preparatori atletici di calcio e, in generale, di tutti i tecnici e di tutte le altre figure tecnico sportive riconosciute dal Regolamento del Settore Tecnico e da quest’ultimo abilitate, con la sola eccezione dei medici e degli operatori sanitari.

Cura la qualificazione, la diffusione e lo sviluppo del giuoco del calcio, con particolare attenzione alla formazione e alla ricerca.

Realizza i propri scopi sviluppando la propria organizzazione centrale in reti territoriali nazionali, in costituendo un riferimento per i tecnici e per tutte le componenti del calcio; promuove i valori dello sport e partecipa attivamente a tutti i livelli territoriali ed istituzionali dell’organizzazione calcistica italiana; promuove le pari opportunità tra donne e uomini. L’A.I.A.C., in qualità di Associazione rappresentativa degli allenatori, dei preparatori atletici e degli altri tecnici, ha, inoltre, funzioni di rappresentanza nelle trattative aventi ad oggetto la stipulazione degli Accordi Collettivi di lavoro. L’Associazione Italiana Allenatori Calcio è editrice del giornale “L’Allenatore” che ne rappresenta l’Organo ufficiale. (A.I.A.C., 2025; estratto da: Statuto e regolamento, art 1-2)

di inclusione. Sono stati selezionati professionisti che operano in ruoli di *staff tecnico* (primi allenatori, secondi allenatori, preparatori atletici, preparatori dei portieri, allenatori docenti/responsabili), a *livello professionistico* (Serie A, B, C) con *squadre maschili e femminili, afferenti all'Associazione Italiana Allenatori Calcio* (tesserati AIAC), *attualmente occupati, occupati esonerati o non occupati*. I criteri di inclusione sono stati applicati al database dei tesserati AIAC nella disponibilità della Segreteria Generale, individuando una lista di contatti e-mail bilanciati nella numerosità per criteri. È stata generata una mailing list composta da 450 indirizzi per l'invio dell'invito alla partecipazione, recapitato ai professionisti dalla Segreteria Generale, anziché da persone direttamente coinvolta nella ricerca. Questa scelta è stata compiuta per minimizzare qualsiasi percezione di obbligatorietà legata a dinamiche personali o professionali, in cui un'eventuale asimmetria gerarchica o relazionale avrebbe potuto esercitare un'influenza indebita sulla partecipazione. Nell'e-mail di invito, contenente il link per partecipare alla ricerca, è stata brevemente percorsa la storia dello studio, lo scopo della ricerca e la rilevanza della partecipazione, fornendo comprensibili informazioni preliminari su come sarebbero stati protetti riservatezza e anonimato. Coloro che hanno scelto di partecipare, cliccando sul link apposito, hanno visualizzato una descrizione della ricerca dettagliata e trasparente, ricevendo complete informazioni relative al trattamento dei dati, al fine di fornire un'espressione libera del loro consenso. Nel corso della compilazione sono state inserite parti testuali con funzione di supporto alla comprensione delle domande e alla conoscenza dello strumento nel suo complesso.

A partire dal campione target (n=450), il *campione effettivo* è solo ex-post, descrivibile sulla base dei dati di profilazione forniti dai rispondenti (Fink, 2002; Bethlehem & Biffignandi, 2011), disponibili per approfondimenti alla **tabella 1** in appendice.

Complessivamente, sono state ottenute 134 risposte, la maggior parte fornite da uomini (n=131). L'età dei partecipanti varia dai 18 ai 64 anni (M = 43,3; DS = 9,6); la maggioranza (n=101) ha dichiarato di possedere un titolo di studio universitario, derivato da un percorso di laurea magistrale (40%) o triennale (24%).

In riferimento al ruolo attualmente ricoperto, i rispondenti sono 66 preparatori atletici (49%), 28 primi allenatori (21%), 23 secondi allenatori (17%) e 10 allenatori dei portieri (7%). I restanti partecipanti (n=7; 5%) hanno indicato di essere occupati in altri ruoli tecnici (ad esempio: sport scientist, collaboratore tecnico, responsabile tecnico). L'80% del campione risulta attualmente occupato, mentre una quota minore si trova in condizione di esonero (7%) o di non occupazione, da meno (10%) o da più (3%) di sei mesi. La durata contrattuale di occupazione dei rispondenti è prevalentemente annuale (55%) e biennale (31%).

Circa l'80% lavora o ha lavorato con prime squadre (69% maschili, 11% femminili), mentre il 15% è occupato in settori giovanili (u9–u19).

La distribuzione per serie evidenzia una prevalenza di partecipanti occupati in Serie C maschile (n=65; 49%), Serie B maschile (n=25; 19%) e Serie A maschile (n=25; 19%); percentuali minori operano con squadre femminili di Serie C (n=8; 6%), Serie B (n=7; 5%) e Serie A (n=3; 2%).

Tutti i rispondenti sono in possesso di almeno una licenza UEFA in corso di validità, condizione per l'esercizio regolare della professione. La qualifica più diffusa è la UEFA B (32%), seguita dalla UEFA Pro (20%) e dalla UEFA A (8%). Il 20% dei rispondenti possiede la qualifica di preparatore atletico; percentuali più contenute riguardano invece altre abilitazioni, come quelle per allenatori dei portieri (5%) e per Match Analyst (3%).

Circa la metà dei partecipanti (52%) ha firmato il primo contratto professionistico negli ultimi dieci anni: il 27% tra il 2020 e il 2025 e il 25% tra il 2015 e il 2019. I restanti tra il 2010 e il 2014 (12%), tra il 2000 e il 2009 (21%) o prima del 2000 (16%). In termini di continuità dell'esperienza, il 56% dei rispondenti ha svolto da 1 a 10 stagioni in ambito professionistico, mentre il 41% da 11 a 20 stagioni.

2.4 Strumenti

Abbiamo sviluppato un questionario dedicato alla precarietà nel calcio professionistico. Lo strumento si compone di quattro batterie tematiche, concettualmente integrate, ma indipendenti. Una batteria è stata specificamente dedicata al costrutto di competenza, inteso come un insieme articolato di conoscenze, abilità, esperienze, risorse personali e organizzative che supportano l'efficacia professionale in contesti complessi e mutevoli (Boyatzis, 1991; Le Boterf, 1994; 2000; 2017; Cheetham & Chivers, 1996; Heijde & Van Der Heijden, 2006). Nel presente studio sono analizzati e presentati esclusivamente i dati raccolti attraverso tale sezione; i dati sono inediti e non saranno impiegati in altri studi. La scelta di valorizzare solo una parte dei risultati dello strumento complessivo è in linea con i principi metodologici che ammettono l'impiego parziale di strumenti multi-sezione, consentendone un uso modulare in funzione delle specifiche domande di ricerca (Hinkin, 1998; Netemeyer et al., 2003; Worthington & Whittaker, 2006; DeVellis, 2021).

La sezione dedicata alle competenze è stata sviluppata ispirandosi allo strumento Performance Profile (Butler & Hardy, 1992), la nostra rivisitazione ne semplifica le richieste e scompone la compilazione in puntuali item guidati (**Immagine 1**).

Il *Performance Profile* è uno strumento nato in ambito sportivo per favorire l'autovalutazione della performance atletica e stimolare processi di consapevolezza sulle proprie competenze. La procedura tradizionale prevede l'identificazione di aree chiave di performance e la valutazione del proprio livello di efficacia in ciascuna di esse (Butler 1989; Butler & Hardy, 1992; Butler et al, 1993).

Si tratta di uno strumento estremamente versatile, che dà voce a chi solitamente è oggetto di valutazione (logica *bottom-up*); sostenendo l'integrazione di prospettive plurali, si propone come approccio alternativo ai metodi di valutazione tradizionali (logica *top-down*). Inizialmente pensato per gli atleti, la letteratura ne documenta numerosi adattamenti in relazione a scopi, ruoli e contesti differenti, mantenendone la funzione riflessiva, auto-valutativa e comparativa (Jones, 1993; Gucciardi & Gordon, 2009; Weston et al., 2011; Hatfield, 2024).

Nell'esperienza d'uso del presente studio, il Performance Profile è utilizzato come strumento di valutazione della performance professionale degli allenatori. Ai partecipanti è stato richiesto di I) *identificare la competenza che ritengono essere più importante* per fronteggiare la precarietà nell'esperienza professionale quotidiana, di II) *descriverla brevemente attraverso parole proprie*, ed infine, di *autovalutarsi su*

una scala da 1 a 10, facendo riferimento sia al III) *livello di competenza posseduto* attualmente, sia al IV) *livello di sviluppo desiderabile della stessa*.

Immagine 1. Ricostruzione della sezione
<p>I. Pensando alla sua quotidianità professionale, quale ritiene essere la competenza chiave per far fronte alla precarietà nel settore calcistico professionistico? (Scriva nello spazio sottostante)</p> <hr/>
<p>II. Descriva brevemente, con parole proprie o esempi pratici, la competenza chiave che ha precedentemente identificato (Scriva nello spazio sottostante)</p> <hr/>
<p>III. Si valuti da 1 a 10: qual è il voto attuale che si darebbe nella competenza che ha indicato? (Scriva il numero nello spazio sottostante)</p> <hr/>
<p>IV. Si valuti da 1 a 10: qual è il voto che desidererebbe darsi nella competenza che ha indicato? (Scriva il numero nello spazio sottostante)</p> <hr/>

2.5 Analisi

In linea con gli obiettivi dello studio e con la letteratura di riferimento abbiamo predisposto un'analisi organizzata in tre fasi sequenziali, ciascuna guidata da una domanda di ricerca ed una logica analitica specifica.

■ Fase 0, organizzazione dei dati e del processo di analisi

Le risposte alla sezione (n=134) sono state esportate dalla piattaforma Qualtrics, componendo una tabella unitaria, al fine di disporre di un quadro completo dei dati. È stata quindi avviata una lettura iterativa, che ha favorito un'approfondita familiarizzazione con i contenuti e la pulizia dei dati; le righe della matrice ottenuta, contenenti risposte vuote (n=8) o parziali (n=3), sono state eliminate.

Nel complesso, sono state raccolte 123 risposte complete, organizzate in cinque colonne, contenenti: (1) il codice numerico associato alla risposta, (2) la competenza chiave indicata, (3) la descrizione della competenza chiave, (4) le autovalutazioni espresse in riferimento al livello di possesso attuale ed (5) al livello desiderato.

Per agevolare la comprensione del processo di sistematizzazione dei dati, si riporta di seguito un estratto della tabella risultante (**Tabella 2, estratto**); la versione completa è disponibile in appendice (**Tabella 2, completa**).

Tabella 2, estratto (versione completa disponibile in appendice)				
Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
1	Essere estroverso e poliedrico nelle situazioni da affrontare	secondo me davanti a situazioni di incertezza bisogna riuscire a cambiare e adattarsi a quello che sarà la nuova situazione che ci si troverà di fronte	8	9
2	Adattabilità	nel calcio purtroppo si apprezza più che è accomodante rispetto a chi è professionalizzante. Spesso chi sceglie vuole accanto a sé persone che lo	2	6

		confermano le sue scelte (bias di conferma) non chi ne supporta il processo decisionale.		
3	La costanza e la passione per quello che si fa	andare al lavoro anche quando le cose non sono ottimali e non scappare di fronte alla difficoltà ma affrontarle con determinazione e grinta	10	10
...
123	Costanza	L'occasione giusta prima o poi arriva, ma bisogna farsi trovare pronti	8	10

Al fine di rispondere alla prima e alla seconda domanda di ricerca (Sezione 2.2, *Obiettivi e ipotesi dello studio*), abbiamo condotto un'analisi del contenuto carta-matita, seguendo un approccio interpretativo fenomenologico (Smith et al., 1999; Smith & Osborn, 2003; Smith, 2004; Brocki & Wearden, 2006; Gozzoli et al, 2018).

Tale approccio mira a comprendere le esperienze soggettive ed esplorare i processi di costruzione dei significati, validi entro il contesto socio-culturale che ne informa l'interpretazione. In relazione alla prima domanda di ricerca, è stata adottata una logica analitica *data-driven* (Braun & Clarke, 2006), utilizzando un approccio tematico induttivo (bottom-up; *analisi 1*). Per la seconda domanda, l'analisi ha invece seguito una logica deduttiva *theory-driven* (ibidem), guidata dal quadro di ipotesi di riferimento (top-down; *analisi 2*).

L'orientamento costruttivista dell'approccio interpretativo fenomenologico è in sintonia con la Teoria dei Costrutti Personali (PCT) di Kelly (1955; 2003), fondamento teorico alla base dello sviluppo dello strumento *Performance Profile* (Butler & Hardy, 1992). Secondo la PCT, le persone interpretano la realtà attraverso costrutti personali, ossia significati soggettivi attraverso cui organizzano le esperienze e orientano i propri comportamenti (Kelly, 1955; 2003). In questa prospettiva, le competenze chiave indicate dai professionisti rappresentano l'espressione autentica dei loro costrutti personali rispetto alla performance professionale. Tali competenze riflettono i significati attribuiti alla propria esperienza lavorativa, esplicitando le dimensioni considerate cruciali per agire efficacemente nella cultura organizzativa di riferimento (Gozzoli, 2014; Hatfield, 2024).

Per rispondere alla terza, ed ultima, domanda di ricerca, sono state invece condotte analisi statistiche descrittive (media, deviazione standard, calcolo del delta medio delle categorie di competenze emergenti dall'analisi 2) (Butler et al, 1993; Weston et al, 2011). A questa fase descrittiva è seguito un processo interpretativo, guidato da una logica *comparativa* (*analisi 3*).

■ Fase 1, analisi data-driven

Domanda 1- Cosa significa apprendere in contesti precari?

Ipotesi 1- Se la precarietà è assunta come presupposto inevitabile del lavoro, allora gli allenatori tenderanno a considerare l'apprendimento come un processo di adattamento. Tale adesione

ideologica dei professionisti, contribuisce a rinforzare e mantenere lo status quo organizzativo, inibendo sviluppi trasformativi.

Analisi 1- A partire dall'analisi dalle competenze chiave indicate e dalle relative descrizioni fornite, abbiamo costruito un report tematico induttivo, per comprendere quale rappresentazione dominante dell'apprendere emergesse (logica bottom-up), rimandando a valle il confronto con l'ipotesi di ricerca.

Procedura di analisi 1 - Seguendo il quadro di analisi proposto da Braun e Clarke (2006) la fase iniziale dell'analisi ha previsto molteplici letture del materiale raccolto, focalizzandosi sulle colonne della matrice contenenti le competenze chiave e la descrizione delle stesse (evidenziate nella tabella seguente).

Tabella 2, estratto (<i>versione completa disponibile in appendice</i>)				
Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
1	Essere estroverso e poliedrico nelle situazioni da affrontare	secondo me davanti a situazioni di incertezza bisogna riuscire a cambiare e adattarsi a quello che sarà la nuova situazione che ci si troverà di fronte	8	9
2	Adattabilità	nel calcio purtroppo si apprezza più che è accomodante rispetto a chi è professionalizzante. Spesso chi sceglie vuole accanto a sé persone che lo confermano le sue scelte (bias di conferma) non chi ne supporta il processo decisionale.	2	6
3	La costanza e la passione per quello che si fa	andare al lavoro anche quando le cose non sono ottimali e non scappare di fronte alla difficoltà ma affrontarle con determinazione e grinta	10	10
...
123	Costanza	L'occasione giusta prima o poi arriva, ma bisogna farsi trovare pronti	8	10

Durante questa fase, tre ricercatori indipendenti hanno annotato idee relative ai temi emergenti (*familiarizzazione con i dati*). Nella fase successiva, i ricercatori hanno estratto codici dal testo (*generazione dei codici iniziali*), in seguito organizzati in temi più ampi (*formazione dei temi*). Una volta stabiliti i temi, i ricercatori hanno discusso le aree tematiche emergenti per costruire una mappa concettuale. I temi identificati sono stati quindi interpretati nel contesto dell'intero set di dati (*revisione dei temi*). A ciascun tema è stato assegnato un nome specifico (*definizione e denominazione dei temi*). I temi sono stati infine sintetizzati in un rapporto di ricerca completo (*produzione del rapporto*). I risultati, ossia il ricongiungimento tra i temi e l'ipotesi teorica è stato effettuato solo a conclusione dell'analisi, per rispondere alla domanda di ricerca iniziale.

■ Fase 2, analisi theory-driven

Domanda 2- Come è organizzata la rappresentazione delle competenze degli allenatori?

Ipotesi 2- Se la formazione separa l'acquisizione delle competenze tecniche da quelle personali e relazionali, ci attendiamo che anche la rappresentazione delle competenze degli allenatori sia

organizzata in categorie rigide e poco integrate (tecniche, relazionali o individuali). Questa discontinuità, tuttavia, appare più funzionale all'impostazione dei curricula formativi, che a beneficio dell'esperienza professionale reale.

Analisi 2- Tre revisori indipendenti hanno classificato ogni competenza chiave e la relativa descrizione in una delle tre categorie individuate sulla base del background teorico: personale, relazionale o tecnica.

Procedura di analisi 2- Condivisi i criteri di assegnazione (Cfr. 1.2), basati sull'analisi della letteratura condotta, ciascun revisore ha effettuato la classificazione in modo indipendente. Successivamente, le distribuzioni sono state confrontate per verificarne il grado di accordo. In caso di discrepanze, si è proceduto ad una discussione grupale, fino al raggiungimento di un consenso condiviso. La polarizzazione attesa delle competenze indicate, tuttavia, ha favorito una classificazione nelle tre categorie teoriche coerente, limitando a pochi casi (n=5) le situazioni di disaccordo tra i giudici. Sulla base di questa analisi, sono state quindi sviluppate tre tabelle distinte, che raccolgono le competenze suddivise per tipologia: personali, relazionali e tecniche (**Tabella 3a, 3b, 3c**, appendice).

■ Fase 3, analisi comparativa

Domanda 3- Quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Quali fabbisogni formativi sono avvertiti, dal basso, come più urgenti?

Ipotesi 3a, (competenze tecniche): Se la formazione ufficiale tratta già ampiamente le competenze tecniche come fondamento della professionalità nei corsi formativi, allora ci aspettiamo che gli allenatori le indichino raramente come competenze chiave. Questa minore rilevanza non indica una loro marginalità nella pratica professionale, ma riflette piuttosto la percezione di un possesso di competenze tecniche solido; per questo motivo non rappresentano un bisogno formativo attuale, ma un ambito già sufficientemente saturato rispetto alle esigenze reali del lavoro.

Ipotesi 3b, (competenze personali): Se la cultura calcistica professionistica è permeata da logiche individualizzanti e competitive, ci aspettiamo che gli allenatori attribuiscono grande rilievo alle capacità personali. Questo orientamento riflette una visione del lavoro fondata sulla celebrazione dell'individuo, più che su processi collettivi di costruzione professionale. Questa idealizzazione professionale di sé contribuisce a legittimare la precarietà come sfida, da affrontare con le proprie risorse individuali, piuttosto che con strumenti organizzativi condivisi.

Ipotesi 3c, (competenze relazionali): Se i professionisti percepiscono i contesti organizzativi caratterizzati da scarsa trasparenza, limitate possibilità di negoziazione e governati da logiche informali, allora ci aspettiamo che emerga un marcato fabbisogno formativo nell'ambito delle competenze relazionali. Questo fabbisogno riflette la distanza tra la retorica individualistica e la realtà quotidiana del lavoro, evidenziando il bisogno, finora poco riconosciuto, di sviluppare competenze che permettano loro di costruire reti, alleanze professionali e trovare un equilibrio più solido tra individuo e organizzazione.

Analisi 3- Per ogni categoria di competenza, costruita nel corso analisi 2, sono state svolte analisi descrittive della media complessiva del livello attuale e del livello desiderato. Successivamente è stato calcolato il delta medio di ciascuna categoria (differenza tra la media del livello attuale complessivo e

la media del livello desiderato complessivo) per ciascuna categoria di competenza. I valori ottenuti sono stati successivamente comparati, interpretati, e confrontati con le ipotesi teoriche.

Procedura di analisi 3- Il calcolo della media e della deviazione standard di ogni tipologica di competenza ha permesso di individuare la tipologia di competenze percepite come più possedute (media complessiva più alta del livello posseduto) e più desiderate (media complessiva più alta del livello desiderato). Questa analisi risponde alla domanda: quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Tuttavia, è il calcolo del delta (differenza tra media complessiva del livello posseduto e desiderato) che, sottraendosi alla “logica del desiderio individuale”, fa emergere il fabbisogno formativo, ‘reale’ e condiviso, più urgente da sviluppare (Cigoli & Tamanza, 2009)

3. RISULTATI E DISCUSSIONE

La sezione presenta i risultati dello studio in relazione alle tre domande di ricerca e alle ipotesi teoriche formulate. Risultati e discussione vengono congiunti, per sostenere più efficacemente la continuità tra dati, prospettive interpretative e di intervento sviluppate (Smith et al, 2021). Tale impostazione riflette anche il modo in cui i risultati del Performance Profile sono stati utilizzati nel più ampio processo di ricerca allestito: dopo l’analisi, la restituzione dei risultati è divenuta oggetto della discussione organizzativa, qui ripercorsa (incontro IV, Cfr. 2.3). Questa fase di confronto ha offerto l’occasione per riflettere e valutare le modalità dell’apprendere in uso, e per prefigurare preliminari ipotesi di lavoro.

3.1 Cosa significa apprendere in contesti precari?

La rappresentazione dominante dell’apprendere per gli allenatori

L’analisi delle competenze chiave e delle descrizioni indicate dagli allenatori, evidenzia come l’adattamento sembri costituire il nucleo dominante della loro rappresentazione dell’apprendere. Questo risultato conferma l’*ipotesi 1*, secondo cui, nei contesti professionali precari, *apprendere significa anzitutto adattarsi* (Blustein et al, 2022; Coultas et al., 2023). La precarietà, interiorizzata come presupposto inevitabile del lavoro, deforma l’apprendimento: da processo intenzionale, relazionale e generativo esso si rende una risposta individuale, reattiva e difensiva verso le pressioni organizzative (Mezirow, 1991; Gozzoli, 2014; Rumbold et al, 2023; Mbokota et al, 2024; Richardson et al, 2024). Entro questa prospettiva, l’adesione ideologica dei professionisti a tale concezione regressiva di apprendimento contribuisce a consolidare lo *status quo* precario, anziché a metterlo in discussione (Standing, 2011; Reddy & Amer, 2023). Adattarsi è dunque un processo di riduzione dell’apprendimento, una strategia collusiva, utile a sopravvivere e conservare la propria posizione nel sistema, ma incapace di influenzarne le regole del gioco (Carli, 2000). Si configura così una doppia perdita: individuale ed organizzativa.

3.1.1 Dominanza ideologica: l’apprendimento come adattamento individuale

Pur rimandando il confronto con l’ipotesi teorica, sin dalle prime fase dell’analisi induttiva, dedicate alla familiarizzazione con i dati e alla generazione dei codici di significato iniziali, abbiamo

inevitabilmente osservato un persistente ricorso alla parola ‘*adattamento*’: primo e più ampio tema emergente.

Le scelte lessicali di termini legati alla radice “*adatt-*” (nelle varianti: *adattarsi*, *adattabilità*, *adattamento*, *adattare*) compaiono 33 volte in 23 risposte diverse (cod. 1, 2, 5, 9, 14, 16, 27, 40, 44, 50, 51, 63, 68, 69, 75, 82, 97, 99, 110, 115, 119, 122; **Tabella 2**, appendice).

‘Capacità di adattamento: la capacità di adattarsi a qualsiasi situazione, accettare scelte non condivise senza farne una tragedia e soprattutto capendo che nel mio ruolo non posso comandare io ma bisogna adattarsi alle scelte dell’allenatore anche se non condivise.’ (cod. 9)

‘Adattabilità: adattarsi il più velocemente possibile alle situazioni è la chiave a mio avviso per svolgere questo lavoro’ (cod. 27)

A questo nucleo tematico esplicito, sono stati associati 27 riferimenti afferenti al medesimo campo semantico, che approfondiscono ed articolano la rappresentazione dell’adattamento (cod. 3, 6, 7, 8, 11, 15, 17, 18, 21, 23, 26, 30, 36, 43, 47, 56, 64, 67, 69, 72, 75, 77, 79, 95, 121, 122, 123; **Tabella 2**, appendice).

Tra queste occorrenze, emergono tre centrature prevalenti (sottotemi), che declinano l’adattamento in *flessibilità* e *duttilità*, espresse come capacità chiave per adattarsi a cambiamenti improvvisi di ruolo e scenari mutevoli (cod. 18, 69, 75, 122; **Tabella 2**, appendice); *resilienza*, presentata come la capacità di mantenere lucidità a fronte dell’instabilità organizzativa (cod. 6, 67, 121; **Tabella 2**, appendice), e *resistenza* (*caparbia*, *determinazione*, *pazienza*, *stabilità*, *costanza*) da spendere ciecamente in un adattamento perseverante, senza garanzie di reciprocità e aspettative chiare sugli esiti attesi di tale investimento.

‘Determinazione: la capacità di investire tempo e denaro a “fondo perduto” senza la certezza di un ritorno economico nell’immediato o nel futuro prossimo, al fine di provare a raggiungere un traguardo lavorativo’ (cod. 23)

Così complessivamente, quasi la metà delle risposte fanno riferimento diretto o indiretto all’adattamento come risorsa cruciale. Ciò evidenzia che, nella rappresentazione degli allenatori, in linea con quanto collusivamente sostenuto dalla letteratura, la competenza chiave nei contesti precari è “*saper stare nella precarietà*” (Pulakos et al, 2000; Chen et al, 2020; Nejad et al, 2021; Rachmawati et al, 2021; Arora, 2023; Neves & van Dam, 2024 Oliveira & Marques, 2024; McMahan & Abkhezr, 2025). La celebre capacità negativa, divenuta mantra del discorso neomanageriale contemporaneo, si svuota tuttavia del suo potenziale generativo quando non viene impiegata per promuovere professionalità riflessiva, ma viene vissuta dai professionisti come imposizione di conformismo adattivo, per evitare l’esclusione organizzativa (Dejours, 2009; Vidaillet, 2013; Cunliffe, 2017; Cecchinato, 2019).

‘Adattabilità: nel calcio purtroppo si apprezza più ciò che è accomodante rispetto a ciò che è professionalizzante. Spesso chi sceglie vuole accanto a sé persone che confermano le sue scelte, non chi ne supporta il processo decisionale.’ (cod. 2)

3.1.2 Effetti indesiderabili: la formazione come pratica strategica, ‘stupidamente funzionale’

La paura dell’esclusione, come potente e principale leva motivazionale dell’apprendere, consolida un’asimmetria tra individuo e organizzazione: mentre l’organizzazione impone, il professionista si adatta. L’apprendimento così rischia di seguire una logica verticale e trasmissiva, in cui gli allenatori si percepiscono come destinatari finali, esclusi dalle scelte formative, su cui non possono esercitare influenza (Hirschman, 1970; Hoffmann, 2006).

Se il bisogno di rassicurazione dei professionisti incontra una rappresentazione istituzionale della formazione salvifica e lineare - *più sei competente, meno sarai precario (cod. 42, 83)* - si rafforza l’adesione controproducente a paradigmi culturali competitivi ed individualistici (cod. 12). Tali modelli, fondati su un ideale formale e meritocratico, appaiono tuttavia solo parzialmente coerenti alla realtà professionale calcistica, fortemente regolata da logiche informali e capitale relazionale. La dimensione sociale appare infatti decisiva per la continuità e l’occupabilità degli allenatori, più che le sole qualifiche tecniche formali (Rynne, 2014; Parnell et al., 2023; Ferreira et al., 2024; Bowyer et al., 2025).

La rappresentazione istituzionale della formazione come rimedio alla precarietà sembra così negare un confronto sincero con la complessità contestuale reale (Gori, 2013).

La formazione permette di avere certezze: la preparazione permette di superare le difficoltà’
(cod. 42)

‘Aggiornarsi costantemente: bisogna studiare ed aggiornarsi costantemente per essere al passo’
(cod. 83)

‘Apprendimento continuo: imparare costantemente ti permette di aumentare le competenze e stare al passo con i tempi e fare in modo che abbia qualcosa in più degli altri.’
(cod. 12)

La dissonanza tra la versione istituzionale formale e la realtà professionale informale (Clot, 1999) separa l’organizzazione dall’individuo. L’accettazione della ‘*menzogna organizzativa*’ (ibidem) funge da dispositivo di difesa collettivo, mantenendo l’apparente coerenza del sistema a scapito di quella soggettiva. Ciò alimenta la percezione dei professionisti di operare in un contesto ingannevole (Gori, 2013; Brunsson, 2019), in cui la continuità non dipende dalle competenze, ma dalle appartenenze.

“Essere un raccomandato: nel settore in cui mi piacerebbe lavorare contano di più le amicizie delle conoscenze e delle competenze”
(cod. 104)

“Le conoscenze nel calcio: il sistema lavorativo-sportivo in cui vivo da molto tempo, anche da ex calciatore, ti mette di fronte sempre alle stesse dinamiche con pochissimi margini di cambiamento ma soprattutto di miglioramento. In poche parole, tutto è quasi sempre senza logica e razionalità”
(cod. 72)

Tuttavia, in mancanza di alternative per il riconoscimento formale, i professionisti finiscono per aderire passivamente a prassi formative che percepiscono disallineate dai bisogni reali (Brunsson, 2019). La frequenza ai corsi proposti così rischia di assumere una valenza strumentale, divenendo un

obbligo certificativo *'stupidamente funzionale'* alla permanenza organizzativa (Alvesson & Spicer, 2012; Hall et al, 2022; Newland et al, 2024).

Formazione continua: chi non si forma si ferma'
(cod. 102).

Questo rischio configura uno spreco del potenziale formativo, precludendo la possibilità ai professionisti e all'organizzazione di offrirsi occasioni di apprendimento reciproco, sviluppando *'Competenze di umanità: saper affrontare tematiche diverse in modo professionale ed emotivamente sincero'*
(cod. 84).

3.1.3 Proposte attive generative: quale prospettiva alternativa sull'apprendere è possibile offrire?

Ritornare all'organizzazione temporanea per discutere i risultati dell'analisi, i rischi e le risorse che essa evidenzia, costituisce una prima azione di riflessività organizzativa favorita dalla ricerca. Per evitare che la formazione offerta si 'slacci' dai fabbisogni della pratica reale degli allenatori, appare necessario coinvolgerli nella progettazione e nella valutazione dei percorsi loro proposti, in una prospettiva di co-autorialità formativa.

I risultati di questa prima domanda di ricerca evidenziano che l'apprendimento è perlopiù rappresentato dagli allenatori come adattamento; questo dato ha stimolato interrogativi generativi sull'esperienza formativa offerta: *Perché emerge questa rappresentazione? Come formiamo qui? Quali presupposti formativi proponiamo in questo modo? I fabbisogni formativi che identifichiamo, da dove emergono? Sono coerenti ai fabbisogni dei professionisti?*

Tale movimento interrogativo permette di aprire un dialogo sul senso condiviso dell'apprendere al lavoro, valutando limiti e benefici dell'utilizzo di una logica formativa verticale e trasmissiva, e di una logica circolare fondata sulla reciprocità.

L'uso partecipativo del *Performance Profile* (Butler & Hardy, 1992) consente di far emergere rappresentazioni dell'apprendere 'dal basso', favorendo processi di integrazione tra diversi livelli organizzativi. Tali pratiche di ricerca mirano a creare connessione tra bisogni soggettivi e obiettivi collettivi, sostenendo la co-costruzione di significati, strategie di innovazione e sviluppo (Raelin, 2007; Fine, 1992; Wenger, 1998).

La Ricerca-Azione clinica organizzativa non considera la restituzione dei risultati la conclusione del processo di ricerca, bensì l'avvio dell'elaborazione condivisa e della prefigurazione del cambiamento (Barus-Michel, Enriquez & Lévy, 2002; Carli & Paniccia, 2003; Kaneklin et al, 2010). In questa prospettiva, l'azione clinica organizzativa si realizza nel sostegno alla consapevolezza, indicando traiettorie generative, prefigurandone modalità e direzioni. Come osserva Carli (2010), mutuando un parallelismo con l'analisi individuale, l'azione clinica organizzativa non coincide con la prescrizione o la sostituzione degli attori istituzionali nell'implementazione del cambiamento, ma va intesa come l'attivazione di un processo simbolico che supporta l'organizzazione a pensarsi, per ripensarsi (Carli, 2003). In questo senso, si riconosce il 'pensare insieme' come prima insostituibile azione verso il cambiamento organizzativo.

3.2 Come è organizzata la rappresentazione delle competenze degli allenatori?

La separazione delle competenze

Entro una logica analitica top-down, tre revisori indipendenti hanno ricondotto ogni competenza chiave e la relativa descrizione ad una delle tre categorie individuate sulla base del background teorico: personale, relazionale o tecnica. La polarizzazione attesa delle competenze indicate ha favorito una classificazione nelle tre categorie teoriche coerente, limitando a pochi casi (n=5) le situazioni di disaccordo tra i giudici, discusse fino al raggiungimento dell'unanimità.

Sulla base di questa analisi, sono state quindi sviluppate tre tabelle distinte, che raccolgono le competenze suddivise per tipologia (*Tabella 3a, 3b, 3c, appendice*). La disgiunzione tra le tre categorie testimonia che se la formazione separa l'acquisizione delle competenze tecniche da quelle personali e relazionali, anche la rappresentazione delle competenze degli allenatori tende ad organizzarsi in categorie rigide e fra loro poco integrate (tecniche o relazionali o individuali). Viene riportato nella tabella seguente (*Tabella 3*) un esempio del processo di assegnazione compiuto.

Tabella 3		
Categoria competenze chiave		Esempio
Tab. 3a	Competenze personali (n=63) <i>(tratti, disposizioni individuali, qualità personali)</i>	«Autostima: possedere un'identità ben precisa quindi idee, concetti e valori chiari che ti permettono di mantenere la barra ben dritta di fronte a qualsiasi difficoltà» (cod. 64)
Tab. 3b	Competenze relazionali (n=45) <i>(abilità sociali, comunicative, supportive, empatiche)</i>	«Fiducia: sapersi fidare delle persone che si hanno attorno per poter lavorare al meglio» (cod. 106)
Tab. 3c	Competenze tecniche (n=15) <i>(visione prestazionale, technicalità, tattiche, strategie di gioco, esercizio fisico)</i>	«Allenamento della forza: avere conoscenza di varie metodologie di allenamento della forza, da quelle in palestra a quelle più funzionali» (cod. 60)

La suddivisione tematica dei curricula formativi, dunque, può facilitare l'organizzazione dei moduli, ma non supporta gli allenatori a ricondurre ad una sintesi le competenze tecniche, relazionali e personali sviluppate. Ciò significa che la formazione, così come la rappresentazione di competenza in uso degli allenatori, segue una logica di astrazione teorica ed implicita trasferibilità, disfunzionale per la pratica reale (Gozzoli et al, 2023).

Nella pratica di allenamento reale infatti, principi tecnici, personali e relazionali si esprimono necessariamente in forma congiunta: ogni scelta tecnica, infatti, anche in assenza di esplicitazione o pianificazione, rinvia a posizionamenti personali e relazionali. Viceversa, anche posizioni personali e relazionali si esprimono attraverso scelte tecniche (ibidem). La scissione formativa dell'unità dell'oggetto di lavoro depotenzia la specificità e il valore d'uso delle competenze sviluppate (Gozzoli, 2014). Affinché questa posizione teorica sia più comprensibile si fornisce un esempio concreto:

Flessibilità: Abilità nell'adattarsi velocemente a cambiamenti improvvisi ed inaspettati. (Cod. 122)

Questa competenza chiave, classificata come competenza personale, descrive la flessibilità in modo generico; pur essendo indicata come chiave per la professionalità, non è chiaro in che modo possederla rappresenti un beneficio per lo specifico oggetto di lavoro dell'allenatore. Proporre agli allenatori di sviluppare competenze personali, avulse da una logica situata e professionale (per esempio, in moduli formativi separati o specificamente dedicati alle competenze personali) ne limita l'utilità formativa e pratica. Se l'obiettivo della formazione è rinforzare la professionalità dell'allenatore, allora anche lo sviluppo delle competenze personali e relazionali dovrebbe essere ricondotto all'uso specifico nel compito professionale. Ciò implica per esempio chiedersi ai fini della progettazione formativa: *se la flessibilità è percepita come competenza chiave, cosa significa nello specifico essere flessibile per un allenatore? In che modo la flessibilità si dimostra nell'allenamento? Quali scelte tecniche sono coerenti alla flessibilità?*

Entro questa prospettiva, solo una flessibilità riferita all'oggetto di lavoro può essere definita un uso competente della flessibilità per l'allenatore, ossia quando è resa reale risorsa per affrontare con più solidità la quotidianità professionale (Gozzoli, 2014). La precarietà dell'allenatore beneficia delle competenze personali quando da generiche qualità sono rese, attraverso la formazione, risorse operative, a beneficio della performance lavorativa.

3.2.1 Proposte attive generative: affrontare il malessere attraverso l'oggetto di lavoro?

Non lasciare agli allenatori il compito solitario di ricomporre la frammentazione tra competenze tecniche, relazionali e individuali, significa offrire riconoscimento pieno alla loro identità professionale e agli specifici e diversi fabbisogni che la caratterizzano. Se l'allenamento è, per sua natura, un oggetto di lavoro in cui la tecnica si intreccia con la persona e la relazione, allora anche la formazione dovrebbe assumere questa complessità come principio costitutivo.

Quando a fronte di bisogni di sostegno emotivo professionale si propone una formazione centrata quasi esclusivamente sulla trasmissione di competenze tecniche, gli allenatori non solo percepiscono incoerenza tra bisogni reali e contenuti proposti, ma assumono che il malessere che il lavoro genera sia considerato dall'organizzazione una questione privata. Per lo stesso principio, affrontare il malessere professionale in occasioni dedicate solo al sostegno emotivo, separa i vissuti professionali da quelli personali, negando la responsabilità sociale che i professionisti si attendono dall'organizzazione. La separazione tra performance e persona, sul piano dell'apprendimento, così sostiene una frattura tra pratica e senso, a scapito della qualità della performance lavorativa complessiva (Gozzoli et al, 2023).

3.3 Quali competenze sono ritenute chiave per far fronte alla precarietà secondo gli allenatori? Quali fabbisogni formativi sono avvertiti, dal basso, come più urgenti?

Per ogni categoria di competenza, costruita nel corso analisi 2, sono state svolte analisi descrittive; è stata calcolata la media complessiva del livello di possesso attuale (MLP) e del livello di possesso desiderato (MLD). Successivamente è stato calcolato il delta medio (MLP-MLD, differenza tra la media del livello attuale complessivo e la media del livello desiderato complessivo) per ciascuna

categoria di competenza. I valori ottenuti sono stati quindi comparati, interpretati, e confrontati con le ipotesi teoriche.

Tabella 4, analisi descrittive			
Categoria competenze chiave	Media complessiva livello posseduto (MLP)	Media complessiva livello desiderato (MLD)	Delta medio complessivo (MLP-MLP)
Personali (n=63)	7,71	9,32	-1,61
Relazionali (n=45)	7,02	8,76	-1,74
Tecniche (n=15)	7,60	8,47	-0,87

3.3.1 Le competenze tecniche: necessarie e sufficienti

L'equilibrio tra i livelli di possesso (MLP: 7,71 – 7,02 – 7,60) sembra indicare che gli allenatori rappresentino la propria professionalità come una sintesi di competenze personali, relazionali e tecniche, che concorrono, in pari misura, a definire la competenza professionale complessiva. Ciò concorre ad irrobustire il valore della proposta precedentemente avanzata, che sostiene che i curricula formativi dovrebbero fondarsi su un paradigma integrato di competenza, ove le tre dimensioni professionali (personali, relazionali, tecniche) siano trattate come componenti interdipendenti di un unico processo di sviluppo professionale, superando l'enfasi tradizionale sulle competenze tecniche. Tra le competenze chiave per far fronte alla precarietà, infatti, le più frequentemente indicate risultano essere quelle personali (n=63), seguite dalle competenze relazionali (n=45) ed infine quelle tecniche (n=15). Tale sequenza inverte il presupposto formativo istituzionale attualmente percorso e conferma l'*Ipotesi 3a (competenze tecniche)*, secondo cui gli allenatori avrebbero indicato raramente le competenze tecniche, perché già ampiamente trattate nei corsi formativi loro offerti. Questo minore riferimento non indica tuttavia la marginalità tecnica nella pratica professionale, ma riflette la percezione di un possesso di competenze tecniche già solido (MLP=7,60). Per questo motivo tali competenze sono le meno desiderabili (MLD=8,47) e rappresentano il bisogno formativo attuale percepito come meno urgente ($\Delta = -0,87$).

3.3.2 Le competenze personali: le più possedute e le più desiderate

Categoria competenze chiave	Media complessiva livello posseduto (MLP)	Media complessiva livello desiderato (MLD)	Delta medio complessivo (MLP-MLP)
Personali (n=63)	7,71	9,32	-1,61

Le più possedute: la realtà quotidiana

Le competenze personali risultano essere sia le più possedute (MLP=7,71) che le più desiderate (MLD=9,32).

In linea con le ipotesi teoriche (Cfr. 1.3) e la letteratura (Lundkvist et al., 2012; Joncheray et al, 2019; Bentzen et al, 2020; Andersen et al, 2022; Semmelroth et al, 2022; Hinojosa-Alcalde et al, 2023; Frost et al, 2024; Didymus et al, 2025), osserviamo che la rappresentazione del lavoro dell'allenatore è presentata come una prova di resistenza personale.

'Caparbietà: resistere alle difficoltà e volersi migliorare sempre' (cod. 67)

'Fiducia in sé stessi: mai scoraggiarsi, mettere sempre in campo progettualità e professionalità. Voglia di apprendere, condividere e migliorarsi di continuo. Essere resilienti.' (cod. 6)

Tale enfasi sul sé rimanda ad una cultura del lavoro in cui l'individuo, più che il curriculum tecnico, è riconosciuto come principale garanzia di efficacia e continuità (Rynne, 2014; Parnell et al, 2023; Ferreira et al, 2024; Bowyer et al, 2025). Le competenze indicate sembrano infatti più tratti identitari, che capacità professionali.

'Credibilità: credo che per un allenatore essere credibile, sia una caratteristica fondamentale' (cod. 109)

La cultura organizzativa individualistica e performativa del calcio professionistico, infatti, sembra rinforzare la prospettiva secondo cui successo e fallimento siano percepiti come qualità del sé, non come esiti di un processo condiviso e collettivo (Collins et al, 2022). La competenza personale diventa così una un simbolo di riuscita professionale che al tempo stesso gratifica, ed isola.

'Risultato: nessuna competenza specifica, i risultati vanno oltre ogni tipologia di competenza' (cod. 10)

'Risultati: a certi livelli puoi essere bravo finché vuoi con gli altri ma se i risultati non ti supportano...questo fa la differenza' (cod. 120)

La centralità del professionista nella sua rappresentazione di competenza attuale può essere infatti interpretata in chiave compensativa, come la costruzione di solidità individuale in opposizione ad un contesto organizzativo volubile e precario. La carriera dell'allenatore è infatti caratterizzata da instabilità contrattuale, pressione performativa, sostituibilità e da un riconoscimento istituzionale spesso intermittente o assente (Garcia Lopez & Kirk, 2022).

'Speranza: Sperare che le cose possano cambiare e che si sia visti come professionisti e lavoratori a tutti gli effetti.' (cod. 103)

In tale scenario, il sé, come fonte di coerenza, equilibrio e sicurezza, diviene spazio di protezione e continuità identitaria.

'Equilibrio: mantenere lucidità in tutti i momenti del percorso' (cod. 26)

'Coraggio: il coraggio di saper stare in bilico nonostante l'incertezza del nostro mondo. Il coraggio di saper stare nella complessità, senza subire ciò che accade ma agendo con proattività' (cod. 95)

L'auto-riconoscimento così tutela dall'imprevedibilità del contesto, ma può anche alimentare vissuti di solitudine. La competenza personale, in questa prospettiva, appare infatti come area di forza, ma anche di mancanza ($\Delta = -1,61$). Mentre alcuni studi colgono la sfumatura celebrativa della centratura narcisistica al lavoro (Hirsch, 1976; Lasch, 2019), qui invece l'accento sembra porsi sulla finalità difensiva, entro cui il riferimento alla competenza personale difende l'identità dal rischio di perdita o svalutazione.

La focalizzazione sul sé, tuttavia, indica anche riflessività professionale. La consapevolezza emotiva, valoriale ed etica sono infatti frequentemente indicate come competenze personali indispensabili all'esercizio della professionalità.

'Onestà e coerenza: penso che alla lunga chi semina del bene raccoglie del bene' (cod.78)

‘Serietà: essere una persona in grado di affrontare e risolvere problemi’ (cod. 79)

‘Autostima: essere consapevoli dei propri valori e delle proprie competenze’ (cod.114)

Il sé rappresenta, in questo senso, il punto di congiunzione tra tensione performativa e relazionale, e ne è simultaneamente regolatore e parte in causa. Il compito dell’allenatore infatti concentra la capacità di gestire emozioni complesse proprie e altrui, di sostenere la motivazione e di preservare l’integrità della relazione dentro la pressione della prestazione.

‘Personalità: forza mentale nelle diverse relazioni interpersonali’ (cod. 17)

Le più desiderate: l’ideale

Le competenze personali risultano essere anche le più desiderate (MLD=9,32). Sarebbe tuttavia scorretto, a nostro parere interpretativo e pedagogico (Gozzoli, 2023), concludere che le competenze più desiderate siano quelle a cui dedicare più spazio formativo.

Tale dato appare infatti prodursi entro una ‘logica del desiderio’, che rappresenta l’idealizzazione individuale e non il fabbisogno professionale condiviso e reale (Cigoli & Tamanza, 2009). Si noti infatti quanto il valore medio desiderato (MLD= 9,32) sia prossimo al massimo punteggio della scala fornita (10).

La dimensione del desiderio, così, più che rimandare ad una carenza, sembra indicare l’irrealistica volontà di rimozione del limite, auspicando al controllo pieno della performance lavorativa. Questa prospettiva nega l’ineliminabile fragilità dell’esperienza professionale, di cui la volontà personale costituisce solo una parte (Dujarier, 2006). Il dato non rimanda dunque ad un bisogno formativo ‘altro’, ma ad un desiderio di ‘sé’, più forte, più stabile, più riconosciuto, in breve, *ideale*: per definizione, il contrario del possibile (Cecchinato, 2019).

L’allenatore così, dimostra di aver interiorizzato la retorica della resilienza: un presupposto di sviluppo personale illimitato, in cui le competenze personali divengono la ricetta contro il malessere. Questa prospettiva formativa collude con i modelli culturali contemporanei del lavoro performativo (Gozzoli, 2014) e fa della riuscita o del fallimento una dolorosa responsabilità personale. Adottare questa impostazione elude la complessità professionale e la responsabilità etica formativa; assecondare un desiderio formativo individualistico e irrazionale, significherebbe rendersi complici di una paradossale ricerca difensiva di autoaffermazione, anziché supportare l’elaborazione di traiettorie più evolutive e generative.

3.3.3 Proposte attive generative: le competenze relazionali, il desiderio è una maschera del bisogno?

Dietro al desiderio di onnipotenza emerge un bisogno più profondo di sostegno relazionale ($\Delta=-1,74$).

Le competenze relazionali presentano il profilo più bilanciato; il livello posseduto appare discreto (MLP=7,02) e associato ad un desiderio di sviluppo realistico (MLD=8,76).

Categoria competenze chiave	Media complessiva livello posseduto (MLP)	Media complessiva livello desiderato (MLD)	Delta medio complessivo (MLP-MLD)
Relazionali (n=45)	7,02	8,76	-1,74

È interessante notare come questo profilo, indichi tacitamente il bisogno più sentito della categoria professionale. L'area delle competenze relazionali non è infatti identificata direttamente dai professionisti (attraverso le autovalutazioni), ma è esito dell'analisi comparativa (calcolo del delta medio). Ciò sembra rimandare ad una consuetudine culturale interiorizzata, che inibisce l'espressione di bisogni emotivi e relazionali, trascurati anche nei curricula formativi ad oggi proposti (Mallett et al, 2009; Dempsey et al, 2021; Leeder et al, 2021; FIGC, 2024; 2025; UEFA, 2020; 2025). Così la cultura calcistica sembra incoraggiare un'esplicita desiderabilità di sé irrealistica e grandiosa, censurando la vulnerabilità (Roderick, 2006; Fulconis & Pache, 2014; Pashaie & Ghaffarisadr, 2024). L'eccesso del desiderio di competenze personali, letto congiuntamente al bisogno di relazione emergente, può essere dunque interpretato come una domanda di legame, che esprime attraverso un linguaggio culturalmente accettabile il bisogno di relazione, legittimazione, e spazio di riconoscimento organizzativo. La formazione, dunque, come contesto privilegiato di riflessione e mediazione tra idealità e possibilità, dovrebbe fare spazio ai fabbisogni relazionali, sia nelle modalità e che nei contenuti, sintonizzandosi ai fabbisogni emergenti (Gozzoli et al, 2023).

4. CONCLUSIONE

4.1 Una sintesi, limiti e sviluppi futuri

Il presente studio propone la nozione di '*Contro-precarietà*' come metodo critico-generativo, volto a decostruire l'apparente naturalità della precarietà al lavoro e di interrogare le logiche paradossali che ne sostengono la legittimazione e la riproduzione (Fine, 1994; Bourdieu, 1998; Butler, 2004; Gozzoli, 2014; Cecchinato, 2019). Trasponendo l'operazione intellettuale compiuta da Bourdieu (1998) dal contesto sociale ai contesti organizzativi, abbiamo costruito un'analisi rigorosa ed interrogativa dello stato dell'arte, per osservare come la precarietà si propaghi dalla cultura, alle prassi formative, fino ad insinuarsi nelle più profonde assunzioni individuali dei professionisti (Dejours, 2009; Dardot & Laval, 2013; Vidaillet, 2013; Cunliffe, 2017). Ciò ha sostenuto la prospettiva, teorica e di intervento, secondo cui guardare alla precarietà solo da un'angolatura - concentrandosi solo sulla cultura organizzativa performativa, o sulle pratiche formative disfunzionali, o sul malessere individuale - equivale a separare ciò che, nella realtà dell'esperienza professionale è profondamente vincolato e si manifesta come un intreccio dinamico di dimensioni simboliche, organizzative e psichiche (Carli, 2003; Blustein et al, 2022; Reddy & Amer, 2023). Seguendo l'ipotesi teorica dell'autore, secondo cui *impariamo* ad accettare la precarietà (Bourdieu, 1972; 1998; 2001), abbiamo dedicato questo studio alla relazione tra precarietà e apprendimento, identificando la formazione come strumento e contesto privilegiato per la riflessione organizzativa e per prefigurare prospettive di cambiamento, per un lavoro '*altrimenti?*' (Coultais et al., 2023). Sosteniamo infatti che la precarietà non sia il destino ineludibile del lavoro, ma

al contrario, la sua storia: l'esito di scelte valoriali, processuali e modalità in uso che, se rese pensabili, possono concorrere a sviluppare nuove forme di legame organizzativo più generative (Gozzoli, 2014).

Il calcio professionistico si è dimostrato un osservatorio emblematico, in particolare la focalizzazione sugli allenatori, che, stando alla narrazione collettiva, ricoprono ruoli '*ontologicamente precari*' (Garcia Lopez & Kirk, 2022). La loro carriera è rinomatamente segnata da contratti brevi, valutazione costante e continua sostituibilità, rendendo particolarmente feconda l'osservazione dei processi di conservazione della precarietà e di normalizzazione del malessere (Roderick, 2006; Corsby et al, 2023; Griffiths, 2025; Lewis, 2025).

Lo staff tecnico è, nella filiera professionale del calcio, il principale punto di tensione precaria, luogo di sovrapposizione tra vulnerabilità normative ed identitarie, ma anche nucleo centrale di trasformazione culturale. Questi professionisti, più di altri, occupano una posizione liminale tra la governance del sistema e il vissuto quotidiano degli atleti, beneficiando in modo decisivo delle opportunità di formazione (Gilmore et al, 2018; Corsby et al, 2023; Selimi et al, 2023). La letteratura sullo sviluppo organizzativo evidenzia come gli agenti di cambiamento più efficaci non coincidano necessariamente con i vertici formali (dirigenti/direttori) o performativi (atleti), bensì con coloro che, implicati nella pratica, sanno integrare continuità e innovazione, visione strategica e conoscenza situata (Weick & Quinn, 1999; Gerwing, 2016). Lo staff di campo così, in virtù della sua doppia appartenenza, gestionale ed operativa, può agire come beneficiario, promotore e custode di un cambiamento sistemico. Concentrarsi su questo target significa dunque non solo osservare la precarietà nella sua forma più intensa e articolata, ma anche dedicarsi alle risorse più promettenti per trasformarla in opportunità di un più ampio apprendimento organizzativo.

In questo ambizioso proposito la ricerca ha per noi il ruolo di accompagnare, facilitare ed implementare processi di riflessività e confronto tra i diversi livelli organizzativi. Interrogando ed esplicitando gli assunti ideologici delle pratiche in uso, il ricercatore stimola processi di valutazione organizzativa, promuovendo rinnovamento culturale (Bourdieu, 1998). In virtù di questo presupposto, il presente studio si fonda su un'epistemologia critica e partecipativa, che trova espressione metodologica nella *Ricerca-Azione clinica organizzativa* (Kaneklin et al, 2010; Cecchinato, 2019). Essa si sviluppa partendo da analisi e ipotesi conoscitive specifiche e situate, rivolgendosi ai professionisti stessi per verificarne la consistenza, elaborando un'interpretazione condivisa del problema e delle relative traiettorie di intervento. Ne deriva un sapere confrontato, che intreccia analisi, pratica e apprendimento, ispirando ipotesi di intervento allargate e sinergiche (Orsenigo, 1999), configurando le premesse per una 'formazione a pensare' (Kaneklin et al, 2010; Cecchinato, 2019). La presente ricerca-azione clinica organizzativa, dunque, attraverso la discussione dei dati empirici raccolti e la proposta di domande generative, è anche un intervento formativo sulla formazione.

In questa esperienza, in aderenza agli obiettivi, l'*organizzazione temporanea* allestita (ibidem) la discussione dei risultati ha coinvolto livelli organizzativi dirigenziali e tecnici, ma sarebbe interessante

in prospettiva futura coinvolgere anche gli atleti, per ricomporre nella ricerca l'unità organizzativa nel suo complesso.

Un elemento innovativo della ricerca riguarda l'utilizzo del Performance Profile (Butler & Hardy, 1992), proposto in una versione rivisitata ed originale, che si inserisce e concorre ad arricchire il corpus di esperienze d'uso flessibile dello strumento in letteratura (Jones, 1993; Gucciardi & Gordon, 2009; Weston et al., 2011; Hatfield, 2024). Riconosciamo che sia lo strumento, che le analisi e i risultati ottenuti non siano esenti da limiti. Il Performance Profile è basato su una valutazione soggettiva ed è influenzato da fattori personali, emotivi, contestuali difficilmente controllabili, ancor più se svolto in autonomia (Butler e Hardy, 1992; Jones, 1993; Weston et al, 2011). I valori derivati dalle autovalutazioni possono inoltre dare un'illusione di oggettività e solidità, quando invece sono basati sulla fragilità del percepito individuale, rendendo categorie e comparazioni valide nella contingenza dei dati e dei presupposti dell'analisi condotta; se ciò vale per qualsiasi strumento psicometrico, è ancor più vero per quelli che si avvalgono di scale non standardizzate. Per questo è necessario considerarlo più come uno strumento ausiliare ad un intervento formativo riflessivo, che uno strumento di misurazione in senso stretto (Butler e Hardy, 1992; Butler et al, 1993; Mellalieu & Hanton, 2006).

A fronte di questi limiti, riteniamo che il Performance Profile conservi un alto valore euristico (Gucciardi & Gordon, 2009; Weston et al., 2011; Hatfield, 2024), in sintonia con il proposito di offrire una nuova prospettiva sulla formazione per gli allenatori. In opposizione alla logica dominante dell'adeguamento, sostiene la pensabilità di una transizione da modelli formativi standardizzati e trasmissivi, a modelli flessibili e partecipativi, in cui i destinatari diventano co-autori del proprio percorso di apprendimento e dei contenuti loro dedicati (Gozzoli et al, 2023). Il Performance Profile ha infatti predisposto un'inedita occasione di ascolto e dialogo organizzativo, a partire "dal basso". Esso ha offerto *agli allenatori* uno spazio riflessivo: le competenze chiave, nominate e descritte attraverso le loro parole, rappresentano l'espressione autentica dei costrutti personali attraverso cui interpretano la propria performance professionale (Kelly, 1955; 2003; Hatfield, 2024). La bassa strutturazione dello strumento ha favorito l'emergere di un sapere esperienziale, spesso tacito nei processi formativi di tipo top-down. In questo senso, oltre a promuovere la riflessività, lo strumento ha attivato processi di simbolizzazione della precarietà professionale e delle strategie di apprendimento per fronteggiarla, rendendo pensabili contenuti, aspettative e vincoli istituzionali (Kaneklin et al, 2010).

All'organizzazione, ed in particolare ai livelli dirigenziali, ha invece permesso di comprendere meglio cosa significhi per gli allenatori apprendere (domanda di ricerca 1), quale idea di competenze l'attuale modello formativo promuove (domanda di ricerca 2), quali contenuti e fabbisogni formativi ritengono essere cruciali per far fronte alla precarietà che vivono (domanda di ricerca 3). Questo dialogo ha favorito la valutazione e la discussione di presupposti, pratiche in uso e possibili integrazioni formative. Lo sviluppo naturale di questa ricerca consiste nel proseguire l'osservazione

dei processi di cambiamento che essa ha attivato, accompagnandone l'evoluzione e dando seguito alla circolarità virtuosa della ricerca e dell'azione organizzativa.

La principale traiettoria applicativa dello studio consiste nel ripensare la formazione degli allenatori come dispositivo di autentica contro-precarietà (Bourdieu, 1998): da spazio di trasmissione di contenuti o di certificazione, ad un'infrastruttura di innovazione organizzativa che si propone di trasformare una domanda individuale di adattamento, in un processo collettivo di apprendimento, volto ad un più ampio rinnovamento culturale (Gozzoli et al, 2023).

In linea con la valorizzazione PNRR della dimensione di impatto, trasferibilità e azione (PNRR, 2021; Camera dei Deputati, 2021; Dipartimento per lo Sport, 2022), la proposta che si delinea, non coincide con l'introduzione di un ulteriore repertorio di tecniche 'aggiuntive', bensì con l'implementazione di un paradigma formativo che connette stabilmente livelli tra loro interdipendenti, ma attualmente scissi:

- 1) *il livello individuale* (Cfr. 1.4), sostenendo nei professionisti una transizione dall'auto-responsabilizzazione difensiva (resilienza, resistenza come prova di valore, adattabilità come evitamento dell'esclusione organizzativa) ad una riflessività situata e professionalizzante;
- 2) *il livello socio-organizzativo* (Cfr. 1.3), rendendo pensabili e negoziabili gli assunti che regolano le prassi formative e la quotidianità di lavoro, così da interrompere il circuito *'fire-fighting'* dell'urgenza performativa e favorire l'apprendimento reciproco tra ruoli e funzioni;
- 3) *il livello istituzionale* (Cfr. 1.2), sensibilizzando enti formativi e associazioni di riferimento a riqualificare il proprio mandato, eccedendo una concezione meramente certificativa o abilitante, ma come presidio di legame, riconoscimento e qualità etica delle condizioni di lavoro.

Tali livelli non sono infatti da pensarsi come livelli separati: i dati mostrano che la precarietà è un habitus che si radica nella cultura, si traduce in prassi organizzative e formative, interiorizzandosi infine in assunzioni individuali (Bourdieu, 1998); di conseguenza, un intervento efficace appare richiedere una logica sistemica e di processo, capace di coniugare istanze simbolico-istituzionali, organizzative e psichiche, evitando così sia la personalizzazione del malessere (psicologizzazione del disagio professionale), sia una deriva normativa (formazione come formalità), disancorata dall'esperienza reale.

Sulla base dei risultati dello studio, si propongono dunque percorsi formativi locali, integrati e partecipativi, centrati sull'unità dell'oggetto di lavoro (allenare), ossia sull'intreccio ineludibile tra competenze tecniche, personali e relazionali, superando la loro tradizionale separazione curriculare (Gozzoli, 2014; Gozzoli et al, 2023).

Ciò implica progettare interventi e moduli formativi in cui le competenze relazionali e personali non siano trattate come generiche o accessorie, ma siano ricondotte alle scelte tecniche e alla quotidianità

reale di campo (e viceversa), rendendo la competenza un costrutto d'uso consapevole, unitario, riflessivo e pratico (Cfr. 3.2).

In questa cornice, l'analisi comparativa condotta offre un'indicazione chiara per l'allocazione delle priorità formative: il fabbisogno più urgente riguarda l'area relazionale (delta medio più elevato; Cfr. 3.3), suggerendo di innovare l'offerta con dispositivi che sviluppino competenze di legame (riconoscimento professionale, comunicazione, negoziazione entro contesti informali, costruzione di reti di mediazione), poiché è in questa area che il desiderio individuale di autoaffermazione sembra mascherare vissuti di solitudine, delineando un profondo fabbisogno di reciprocità.

Coerentemente con la Ricerca-Azione clinica organizzativa allestita (Kaneclin et al, 2010; Cecchinato, 2019), tali percorsi dovrebbero essere co-progettati con i professionisti (organizzazioni formative temporanee), includere momenti strutturati di restituzione e discussione dei risultati emergenti e utilizzare strumenti riflessivi bottom-up (come il Performance Profile rivisitato; Cfr. 2.4) non come misure oggettivanti, ma come 'oggetti terzi' che rendano dicibile l'esperienza e trasformino bisogni taciti in ipotesi formative condivise. In questa prospettiva, la restituzione non conclude la ricerca, ma ne costituisce l'avvio operativo, attivando un processo simbolico che supporta persone e istituzioni a pensarsi per ripensarsi, rendendo la formazione un luogo di riconnessione circolare tra livelli (ricerca-istituzione-professionisti) e un dispositivo concreto di apprendimento organizzativo orientato ad immaginare e praticare un lavoro 'altrimenti'.

A conclusione di questa esperienza, si delinea (alla pagina successiva) una matrice aperta e non esaustiva delle leve di innovazione che questo studio prova a proporre, assumibili come ipotesi di lavoro per sviluppi futuri della ricerca.

Problema emergente	Leva di innovazione identificata	Obiettivo operativo	Dispositivo formativo proposto	Output osservabili/indicatori di processo
Apprendere rappresentato come adattamento/resistenza; rischio collusivo (competenze individuali) e conservativo.	Transizione dell'epistemologia formativa: dell'adattamento all'apprendimento generativo	Rendere pensabili gli assunti che naturalizzano precarietà e adeguamento	Moduli riflessivi guidati (casi reali, dilemmi professionali, analisi di decisioni) con esplicitazione di teorie-in-uso	Produzione di 'assunti esplicitati'; formulazione di alternative praticabili; traduzione organizzativa/operativa meno individualizzante
Competenze organizzate in categorie rigide, poco integrate	Integrare tecnica-persona-relazione	Ricomporre l'unità dell'oggetto di lavoro (allenare)	Laboratori situati su episodi di campo: ogni scelta tecnica è letta anche per implicazioni relazionali/valoriali e viceversa	Tracce di integrazione nei piani di lavoro; coerenza dichiarata tra intenzioni relazionali e scelte tecniche; revisione dei contenuti dei curricula formativi
Bisogno latente di relazione; vulnerabilità censurata	Priorità al fabbisogno relazionale (delta più alto)	Sviluppare competenze di legame e di negoziazione entro contesti informali	Training su: comunicazione, fiducia, dignità professionale, gestione conflitti, negoziazione con figure apicali/staff, costruzione di reti	Aumento di pratiche di scambio tra pari e multiprofessionali; patti di collaborazione; riduzione isolamento percepito; repertori di pratiche di confronto
Formazione vissuta come verticale e certificativa; disallineamento dai bisogni percepiti	Co-progettazione (reciprocità)	Rendere i professionisti co-autori del percorso	Organizzazioni formative temporanee (ricercatori + allenatori + coordinatori + dirigenti) per progettare, discutere risultati, riprogettare circolarmente	Decisioni formative motivate da dati; agenda condivisa; continuità del gruppo di lavoro
Rischio di ridurre lo strumento a misura "oggettiva"	Strumenti ad hoc come oggetti terzi riflessivi (es. Performance Profile)	Usare la valutazione come attivatore di pensiero, non come ranking	Uso ciclico/longitudinale degli strumenti: raccolta → restituzione → confronto → definizione azioni → follow-up	Mappe di significati; priorità formative "dal basso"; indicatori di follow-up (es. nuove pratiche, accordi collettivi)
Restituzione come conclusione dell'intervento	Restituzione come inizio dell'azione	Trasformare i risultati in traiettorie di intervento	Workshop di restituzione e "prefigurazione" (scenari, prototipi formativi, sperimentazioni in piccolo)	Prototipi di moduli; sperimentazioni pilota; criteri condivisi di valutazione di utilità
Frattura tra logica meritocratica formale e realtà di reti informali	Connessione tra formazione e occupabilità reale	Dare strumenti per leggere il contesto e il suo divenire	Moduli su capitale relazionale, lettura delle dinamiche organizzative, confini etici, posizionamenti professionali	Maggiore capacità di orientamento e riorientamento; strategie di rete più trasparenti; riduzione cinismo/impotenza
Rischio di privatizzare il malessere o di separarlo dalla performance	Cura del malessere attraverso l'oggetto di lavoro	Integrare sostegno e professionalità, evitando 'spazi solo emotivi', lontani dall'uso professionale delle emozioni	Spazi di riflessione agganciati a casi di lavoro (non confessionali): emozioni come dati di contesto e di decisione	Narrazioni meno individualizzanti; maggiore legame tra vissuti e scelte operative; pratiche di équipe più solide e sostenibili

APPENDICE STUDIO III

Tabella 1 - dati di profilazione completi del campione effettivo dei rispondenti

Genere	Frequenza	Percentuale
Maschio	131	98%
Femmina	2	1%
Preferisco non rispondere	1	1%
Totale	134	100%

Età	Frequenza	Percentuale
18-30	7	5%
31-40	52	39%
41-50	40	30%
51-60	32	24%
61-70	3	2%
Totale	134	100%

Nazionalità	Frequenza	Percentuale
Italiana	134	100%
Totale	134	100%

Stato civile	Frequenza	Percentuale
Coniugato/a	74	55%
Divorziato/a	4	3%
Separato/a	3	2%
Celibe/nubile	45	34%
Altro	8	6%
Totale	134	100%

Titolo di studio	Frequenza	Percentuale
Licenza di scuola media	7	5%
Diploma di maturità professionale/tecnica	19	14%
Diploma di maturità liceale	6	4%
Corsi di specializzazione/perfezionamento post diploma	1	1%
Laurea Triennale	32	24%
Specializzazione post lauream triennale (es. Master di 1° livello)	8	6%
Laurea Magistrale	54	40%
Specializzazione post lauream magistrale (es. Master di 2° livello)	3	2%
Dottorato di ricerca	4	3%
Totale	134	100%

Stato occupazionale attuale	Frequenza	Percentuale
Occupato/a	107	80%
Occupato/a esonerato/a	10	7%
Non occupato/a da più di sei mesi*	4	3%

Non occupato/a da meno di sei mesi*	13	10%
Totale	134	100%

Durata contrattuale (in corso o ultimo*)	Frequenza	Percentuale
Uguale/Meno di sei mesi	6	4%
Più di sei mesi	8	6%
Annuale	74	55%
Biennale	41	31%
Pluriennale	5	4%
Totale	134	100%

Attuale o ultimo ruolo ricoperto	Frequenza	Percentuale
Primo allenatore/ice	28	21%
Secondo allenatore/ice	23	17%
Allenatore/ice dei portieri	10	7%
Preparatore/ice atletico/a	66	49%
Altro	7	5%
Totale	134	100%

Attuale o ultima categoria di occupazione	Frequenza	Percentuale
Prima squadra Maschile	92	69%
Prima squadra Femminile	14	11%
Primi calci (u9)	1	1%
Pulcini (u11)	1	1%
Esordienti M (u13)	2	2%
Giovanissimi (u15)	7	5%
Allievi (u17)	4	3%
Primavera M (u19)	3	2%
Seconda squadra (u23)	2	2%
Altro	7	5%
Totale	133	100%

Serie in cui milita la prima squadra della società di occupazione attuale/ultima occupazione	Frequenza	Percentuale
Serie A Maschile	25	19%
Serie B Maschile	25	19%
Serie C Maschile	65	49%
Serie A Femminile	3	2%
Serie B Femminile	7	5%
Serie C Femminile	8	6%
Totale	133	100%

Anno del primo contratto professionistico	Frequenza	Percentuale%
2025-2020	36	27%
2019-2015	33	25%
2014-2010	16	12%

2009-2000	28	21%
1999-1990	16	12%
1989-1980	5	4%
Totale	134	100%

Stagioni totali svolte	Frequenza	Percentuale%
Da 1 a 5	43	32%
Da 6 a 10	32	24%
Da 11 a 15	16	12%
Da 16 a 20	22	16%
Da 21 a 30	17	13%
Più di 30	4	3%
Totale	134	100%

Abilitazioni FIGC conseguite	Frequenza	Percentuale%
Allenatore UEFA PRO	40	20%
Allenatore UEFA A	16	8%
Allenatore UEFA B	63	32%
Allenatore Dilettante Regionale	3	2%
Allenatore Giovani Calciatori UEFA Grassroots C Licenze	12	6%
Allenatore di Calcio a Cinque Licenza A	1	1%
Allenatore di Calcio a Cinque (UEFA Futsal B Licenze)	2	1%
Allenatore dei Portieri (UEFA GK A)	4	2%
Allenatore dei Portieri (UEFA GK B)	6	3%
Preparatore Atletico	39	20%
Osservatore	1	1%
Match Analyst	6	3%
Altro	6	3%

Tabella 2 (completa)– Raccolta delle risposte complessive

Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
1	Essere estroverso e poliedrico nelle situazioni da affrontare	Secondo me davanti a situazioni di incertezza bisogna riuscire a cambiare e adattarsi a quello che sarà la nuova situazione che ci si troverà di fronte	8	9
2	Adattabilità	Nel calcio purtroppo si apprezza più ciò che è accomodante rispetto a ciò che è professionalizzante. spesso chi sceglie vuole accanto a sé persone che confermano le sue scelte (bias di conferma) non chi ne supporta il processo decisionale.	2	6
3	La costanza e la passione per quello che si fa	Andare al lavoro anche quando le cose non sono ottimali e non scappare di fronte alla difficoltà ma affrontarle con determinazione e grinta	10	10
4	Relazioni	Essenziale	7	7
5	Versatilità	Capacità di adattarsi alle situazioni	8	9
6	Fiducia in sé stessi	Mai scoraggiarsi, mettere sempre in campo progettualità e professionalità. voglia di apprendere, condividere e migliorarsi di continuo. essere resilienti.	7	9
7	Equilibrio e fiducia	Sapere gestire i momenti chiave della propria carriera, negativi e positivi	7	10
8	La professionalità	Mantenendo il giusto equilibrio tra squadra e società e compiendo il proprio lavoro sempre nel migliore dei modi	7	9
9	Capacità di adattamento	La capacità di adattarsi a qualsiasi situazione, accettare scelte non condivise senza farne una tragedia e soprattutto capendo che nel mio ruolo non posso comandare io ma bisogna adattarsi alle scelte dell'allenatore anche se non condivise.	7	9
10	Il risultato, nessuna competenza specifica	I risultati vanno oltre ogni tipologia di competenza	10	6
11	Equilibrio	La capacità di non esaltarsi nelle fasi positive e di non deprimersi in quelle negative	8	10

12	Apprendimento continuo	imparare costantemente ti permette di aumentare le competenze e stare al passo con i tempi e fare in modo che abbia qualcosa in più degli altri. questo settore non aspetta, non è possibile stare fermi, la tecnologia cresce e bisogna stare al passo	10	10
13	Ottima nel mio lavoro da allenatore di portieri	bella e mi gratifica	7	9
14	Adattamento	professionalmente molto specifiche, ho sviluppato competenze su uno specifico ambito	8	9
15	Tenacia, lucidità, motivazione	bisogna saper stare anche a casa e bisogna saper fare le scelte giuste	5	10
16	Problem solving	sapersi adattare agli eventi, sfruttando le proprie competenze per raggiungere gli obiettivi o risolvere le situazioni	8	9
17	Personalità	forza mentale e nelle diverse relazioni interpersonali	8	8
18	Duttilità	mi pongo sempre in maniera positiva ad eventuali nuove mansioni, allenatore dei portieri e allenatore in seconda. cerco di svolgere in maniera professionale e ho continui dialoghi con i dirigenti.	7	9
19	Intraprendenza nel costruirsi un piano b	essere smart, accettare la precarietà del calcio costruendo alternative per non lamentarsi troppo	7	8
20	Crearsi sempre alternative lavorative possibili	essere realisti e non aspettarsi nulla di certo nel mondo calcistico	8	9
21	Lungimiranza	credere in quello che si fa cercando di non mollare mai	9	10
22	Conoscenza e professionalità legate dalle competenze professionali	saper trovare soluzioni su ogni tipo di problematica	7	8
23	La determinazione	la capacità di investire tempo e denaro a "fondo perduto" senza la certezza di un ritorno economico nell'immediato o nel futuro prossimo, al fine di provare a raggiungere un traguardo lavorativo	6	4
24	Diplomazia	avere molti contatti e un bel rapporto con tutti gli addetti ai lavori	7	10

25	Rapporto interpersonale	capacità di dialogo e capire le esigenze degli altri	8	9
26	Equilibrio	mantenere lucidità in tutti i momenti del percorso	7	9
27	Adattabilità	adattarsi il più velocemente possibile alle situazioni è la chiave a mio avviso per svolgere questo lavoro.	7	9
28	Razionalità e empatia	in un contesto dove la parte emotiva è preponderante riuscire a scegliere la cosa giusta dipende dal saper valutare con razionalità. empatia perchè le relazioni in contesto di gruppo sono elemento essenziale	9	10
29	Analisi	capacità di analizzare i dati raccolti attraverso il monitoraggio e la valutazione fisica del calciatore per trarre informazioni utili per l'allenamento e il recupero	8	10
30	Coerenza metodologica	la consistenza e la regolarità con la quale portare avanti i percorsi individuali nell'ambito delle proposte di forza in palestra	8	9
31	Studiare e aggiornarsi	costantemente cerco di aggiornarmi	8	10
32	Comunicazione	il saper comunicare con staff, atleti e società può fare la differenza per le decisioni future	7	9
33	Miglioramento continuo delle conoscenze tattiche e gestionali	studio continuo e attenzione alle relazioni	7	10
34	Empatia	sapersi immedesimare negli altri e riconoscere gli stati d'animo altrui può sicuramente essere un valore aggiunto per chi come me è un allenatore in seconda. sia per aiutare il mister sia per fare da collante fra mister e giocatori	8	10
35	Relazionarsi alle altre persone	la capacità di interagire con le persone con le quali si lavora, sia che occupino posizioni superiori sia quelle il cui agire dipende da ciò che io chiedo loro	7	10
36	Passione	la voglia di superare momenti no o momenti difficili mettendo sempre davanti l'amore per il gioco e per lo sport	9	10
37	Formazione	la continua ricerca di formazione per migliorarsi professionalmente	7	10

38	Autorevolezza	saper applicare competenze specifiche in maniera efficace, coinvolgendo collaboratori ed altre figure professionali	8	9
39	Competenza tecnica e tattica	competenza nel ruolo che uno svolge	8	9
40	Adattabilità	la capacità di interpretare, adattarsi e reagire alle diverse situazioni e agli imprevisti	8	9
41	Relazioni	rapporti con giocatori stampa addetti ai lavori	6	9
42	La formazione permette di avere certezze	la preparazione permette di superare le difficoltà	8	10
43	Efficacia personale	nei momenti di difficoltà una buona efficacia personale ti porta a superare momenti difficili	8	9
44	Adattamento	capacità di adattarsi a contesti e persone differenti, sapersi relazionare	9	10
45	Entusiasmo	motivazione	5	9
46	Competenza e professionalità	trasmettere grande competenza attraverso le nozioni acquisite e trasmettere professionalità con giocatori e staff attraverso comportamenti e atteggiamenti coerenti con il mio ruolo e il mio percorso	8	10
47	Pazienza	importante per saper gestire le situazioni e le persone con cui si lavora	9	10
48	Empatia	grazie all'empatia riesco a trasmettere e mettere in pratica cose che altrimenti non potrei proporre. senza empatia sono convinto che, anche le proposte più "giuste" sono meno accettate.	8	10
49	Saper costruire una rete di relazioni	lavorare con più persone ed allenatori, dimostrando di essere affidabile prima dal punto di vista umano e poi professionale, tanto da portarli a prendere in considerazione il fatto di voler collaborare di nuovo insieme in altre esperienze.	5	9
50	Relazioni	networking e adattabilità	7	8
51	Adattabilità all'ambiente e competenza	ho vissuto lo spogliatoio per molti anni e ho avuto allenatori importanti che mi hanno trasmesso valori umani importanti	8	10
52	Capacità di relazionarsi	riuscire a comunicare con diversi ruoli in qualsiasi momento	6	10

53	Competenza calcistica	stimolante e difficile	7	10
54	La correttezza	essere corretti nei rapporti umani che poi sfociano in quelli lavorativi	10	10
55	Preparazione	preparazione a 360* sotto tutte le sfere che caratterizzano l'essere coach	8	9
56	Lo studio costante	credo sia fondamentale riuscire ad aggiornarsi costantemente sia per quanto riguarda le competenze da campo che quelle fuori dal campo	8	10
57	Professionalità	conoscenza del proprio lavoro, non vendere fumo!	8	9
58	La comunicazione	essere credibili con ciò che viene proposto... sapersi relazionare... avere empatia	7	10
59	Idee operative chiare	nei momenti di difficoltà le certezze ti danno sostegno	7	10
60	Allenamento della forza	conoscere svariate metodologie di allenamento della forza, da quelle in palestra a quelle più funzionali.	7	4
61	Responsabilità	essere affidabili e precisi negli impegni che si prendono con le persone/aziende e attenti affinché le cose vadano bene nel lavoro	8	9
62	Conoscenza Preparazione Competenza	saper trasmettere le proprie conoscenze competenze e valori	7	10
63	È importante sapersi adattare ad ogni contesto	capacità di modellarsi in base alle richieste esterne, in base al contesto e al momento storico in cui ti trovi (esempio se sei ultimo in classifica o ai playoff, se arrivo con uno staff che poi viene esonerato e lavori con uno nuovo)	8	9
64	Autostima	possedere un'identità ben precisa quindi idee, concetti e valori chiari che ti permettono di mantenere la barra ben dritta di fronte a qualsiasi difficoltà	9	9
65	Saper alimentare rapporti con persone importanti	fondamentale	4	6
66	Professionalità	attendibilità esperienza conoscenza	9	9
67	Caparbietà	resistere alle difficoltà e volersi migliorare sempre	6	8

68	Dinamicità	riuscire ad adattarsi alle nuove situazioni e opportunità che ti si presentano	7	10
69	Flessibilità e adattabilità. competenze tecniche e tattiche.	capacità di adattarsi a diversi contesti gestendo l'incertezza e i cambiamenti di staff o squadra. aggiorniamo continuo sulle metodologie di allenamento.	7	10
70	Relazione tra staff e calciatori	saper trovare la chiave giusta per intraprendere relazioni umane e professionali nell'ambito lavorativo	7	9
71	Capacità di comunicazione	saper comunicare nella maniera giusta con dirigenti, allenatore e giocatori riveste un ruolo fondamentale nel determinare l'apprezzamento degli altri	7	10
72	Le conoscenze nel calcio	il sistema lavorativo/sportivo in cui vivo da molto tempo, anche da ex calciatore, ti mette di fronte sempre alle stesse dinamiche con pochissimi margini di cambiamento ma soprattutto di miglioramento. In poche parole, tutto è quasi sempre senza logica e razionalità.	6	8
73	Programmare	conoscere per poter programmare, dedicare tempo per programmare, condividere per programmare	9	10
74	Aggiornamento continuo	nel momento in cui una persona pensa di sapere già tutto, è lì che inizia la sua caduta	6	10
75	Relazioni di gruppo	competenza tecnica empatia personale adattabilità e elasticità mentale esperienze personali possibilità di lavoro con grandi atleti	8	10
76	Aggiornamento continuo	Avere sempre novità da proporre	5	8
77	Diplomazia	I contesti calcistici sono contesti non sani dal punto di vista mentale, la diplomazia è la cosa più importante per far "contenti" tutti	10	10
78	Onestà e coerenza	Penso che alla lunga chi semina del bene raccoglie del bene	10	10
79	Serietà	Essere una persona in grado di affrontare e risolvere problemi	8	10
80	Sono molte le competenze professionali e umane	Bisogna saper analizzare la situazione velocemente	9	9

81	Mantenere i rapporti, sapersi relazionare	Ampliamento delle opportunità. Mantenendo i contatti, facendo telefonate di cortesia, o semplici messaggi, con diverse persone del settore, queste al momento del bisogno,	6	9
82	Empatia	Capacità di relazionarsi e di adattarsi alle diverse situazioni	8	9
83	Aggiornarsi costantemente	tutto è in evoluzione, quindi bisogna studiare ed aggiornarsi costantemente per essere al passo	7	10
84	Competenze di umanità	Saper affrontare tematiche diverse in modo professionale ed emotivamente sincero	9	10
85	Allenatore dei portieri	Esperienza studio competenza	8	9
86	Capacità di relazione	Capacità di creare una relazione basata sulla fiducia	5	8
87	Comunicazione	Fondamentale nella costruzione di un ambiente di lavoro sano e condiviso	9	10
88	Contatti	Capacità di mantenere conoscenze all'interno del Sistema Calcio	2	4
89	Professionalità	Essere preparati, aver studiato e saper gestire le situazioni	8	10
90	Sapere tenere rapporti positivi con le persone	Tendenzialmente condivido tutto, anche se non sempre gli staff con i quali ho lavorato lo fanno. Con grandi sforzi cerco comunque di avere buoni rapporti per scambiare idee e strategie. Stessa cosa con gli atleti con cui mi trovo a lavorare, stabilire un rapporto empatico mi aiuta tanto, condividere le strategie di allenamento e di recupero pure.	9	10
91	Capacità relazionale	empatia	7	8
92	Meritocrazia	sapere	8	9
93	Avere più valori personali e di conseguenza essere riconosciuti per le proprie capacità professionali	Essere apprezzati e riconosciuti per le proprie capacità ed i meriti effettivi svolti sul campo e fuori	10	10
94	Di Relazione, conoscenza di biomeccanica e interpretazione dati	Persona resiliente, in grado di poter collaborare con tutto lo staff mantenendo la propria professione a disposizione di tutti	8	7
95	Coraggio	Il coraggio di saper stare in bilico nonostante l'incertezza del nostro mondo. Il coraggio di saper stare nella complessità, senza subire ciò che accade ma agendo con proattività	6	9

96	Intelligenza relazionale	Competenza di saper stare in certi ambienti, essere bravi a creare relazioni positive con colleghi, responsabili, direttori	7	9
97	Adattamento	Una capacità fondamentale per poter lavorare con altre persone in un lavoro di staff	9	9
98	Problem solving	essere sempre pronto a trovare una soluzione nel momento del bisogno anche per aiutare collaboratori e società. Ad esempio, verso fine stagione mi sono adoperato, in assenza del personale del convitto a sopperire personalmente, facendo da mangiare per pranzo e cena ai ragazzi ospiti della struttura.	8	9
99	La capacità di stare nell'incertezza e la capacità di ripensarsi costantemente	Una competenza relazionale e di autocontrollo. La consapevolezza di essere sempre pronto al cambiamento, adattarsi sia al contesto che alle persone che vivono il contesto.	7	9
100	Professionalità	Essere professionali vuol dire essere competenti per stare dentro un determinato contesto	8	10
101	Competenza tecnica	Conoscenza del gioco, conoscenza metodologica, esperienza nell'attuare la conoscenza e le idee	8	10
102	Formazione continua	Chi non si forma si ferma. In ogni esperienza positiva o negativa bisogna tenersi sempre aggiornati e formati sull'evoluzione del calcio senza perdere le basi	7	8
103	Speranza	Sperare che le cose possano cambiare e che si sia visti come professionisti e lavoratori a tutti gli effetti	7	9
104	Essere un raccomandato	Che nel settore in cui mi piacerebbe lavorare contano di più le amicizie delle conoscenze e delle competenze	1	1
105	Professionalità	professionalità e competenze che vengono mantenute nel tempo anche e soprattutto attraverso la formazione	10	10
106	Fiducia	bisogna poter contare sulle persone che si ha attorno per poter lavorare al meglio	6	9
107	Umiltà	Essere umili e accettare, nel limite del possibile, qualsiasi ruolo ti	7	7

		venga proposto senza fare troppo i presuntosi.		
108	Empatia	L'unica arma per riuscire ad andare avanti. L'Empatia verso se stessi è verso gli altri	8	9
109	Credibilità	Credo che per un allenatore essere credibile, sia una caratteristica fondamentale	9	10
110	Adattabilità	Capacità di ricoprire più ruoli (da campo, di gestione del gruppo, di leadership)	5	10
111	Relazionale	La capacità di restare aggiornato e trasferire le proprie conoscenze sul campo è fondamentale. Ma se non si è in grado di creare dei rapporti sinceri e di entrare in empatia con le persone, tutto questo decade.	8	8
112	Trasversabilità	Maturare esperienza in ruoli diversi e reinventarsi.	6	10
113	Credibilità	Essere credibile portando avanti i propri concetti e cercando il dialogo con tutti	7	10
114	Autostima	Essere consapevoli dei propri valori e delle proprie competenze	7	10
115	Adattarsi	Abilità di potersi adattare a ogni evento e situazione che ti trovi ad affrontare	7	10
116	Capacità di relazione ascolto onestà sensibilità	capacità di relazionarsi con le persone, attraverso l'ascolto, il rispetto dei ruoli professionali e l'umiltà di mettersi a disposizione per quello che ti viene chiesto.	8	9
117	Empatia	Sapersi immedesimare nelle persone dalle quali è richiesta la prestazione professionale lavorativa e negli atleti per i quali è offerta la formazione ed educazione	7	9
118	Lettura del contesto e capacità di entrare in relazione con contesto (persone)	non in tutte le realtà il comportamento deve essere lo stesso. La capacità di leggere dove e con chi siamo diventa fondamentale per poter lavorare non tralasciando le proprie linee di condotta e i propri principi.	9	9
119	Avere spirito di adattamento	Per me, l'adattamento rappresenta la capacità di comprendere a fondo le dinamiche e le esigenze del contesto lavorativo, cercando di entrare in relazione con le persone che lo compongono	10	10

120	Risultati	A certi livelli puoi essere bravo finché vuoi con gli altri ma se i risultati non ti supportano questo fa la differenza.	7	6
121	Forte stabilità mentale, consapevolezza	La stabilità mentale mi permette di continuare ad aggiornarmi sempre, anche in momenti particolari, con valutazioni diverse rispetto a quando sto lavorando per un club.	7	8
122	Flessibilità	Abilità nell'adattarsi velocemente a cambiamenti improvvisi ed inaspettati	7	9
123	Costanza	L'occasione giusta prima o poi arriva, ma bisogna farsi trovare pronti	8	10

Tabella 3a: competenze (intra)personali

Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
1	essere estroverso e poliedrico nelle situazioni da affrontare	secondo me davanti a situazioni di incertezza bisogna riuscire a cambiare e adattarsi a quello che sarà la nuova situazione che ci si troverà di fronte	8	9
3	la costanza e la passione per quello che si fa	andare al lavoro anche quando le cose non sono ottimali e non scappare di fronte alla difficoltà ma affrontarle con determinazione e grinta	10	10
5	versatilità	capacità di adattarsi alle situazioni	8	9
6	fiducia in sé stessi	mai scoraggiarsi, mettere sempre in campo progettualità e professionalità. voglia di apprendere, condividere e migliorarsi di continuo. essere resilienti.	7	9
7	equilibrio e fiducia	sapere gestire i momenti chiave della propria carriera, negativi e positivi	7	10
8	la professionalità	mantenendo il giusto equilibrio tra squadra e società e compiendo il proprio lavoro sempre nel migliore dei modi	7	9
9	capacità di adattamento	la capacità di adattarsi a qualsiasi situazione, accettare scelte non condivise senza farne una tragedia e soprattutto capendo che nel mio ruolo non posso comandare io ma bisogna adattarsi alle scelte dell'allenatore anche se non condivise.	7	9
11	equilibrio	la capacità di non esaltarsi nelle fasi positive e di non deprimersi in quelle negative	8	10
12	apprendimento continuo	imparare costantemente ti permette di aumentare le competenze e stare al passo con i tempi e fare in modo che abbia qualcosa in più degli altri. questo settore non aspetta, non è possibile stare fermi, la tecnologia cresce e bisogna stare al passo	10	10
14	adattamento	professionalmente molto specifiche, ho sviluppato competenze su uno specifico ambito	8	9
15	tenacia, lucidità, motivazione	bisogna saper stare anche a casa e bisogna saper fare le scelte giuste	5	10
16	problem solving	sapersi adattare agli eventi, sfruttando le proprie competenze per raggiungere gli obiettivi o risolvere le situazioni	8	9

17	personalità	forza mentale e nelle diverse relazioni interpersonali	8	8
18	duttilità	mi pongo sempre in maniera positiva ad eventuali nuove mansioni, allenatore dei portieri e allenatore in seconda. cerco di svolgere in maniera professionale e ho continui dialoghi con i dirigenti.	7	9
19	intraprendenza nel costruirsi un piano b	essere smart, accettare la precarietà del calcio costruendo alternative per non lamentarsi troppo	7	8
20	crearsi sempre alternative lavorative possibili	essere realisti e non aspettarsi nulla di certo nel mondo calcistico	8	9
21	lungimiranza	credere in quello che si fa cercando di non mollare mai	9	10
22	conoscenza e professionalità legate dalle competenze professionali	saper trovare soluzioni su ogni tipo di problematica	7	8
23	la determinazione	la capacità di investire tempo e denaro a "fondo perduto" senza la certezza di un ritorno economico nell'immediato o nel futuro prossimo, al fine di provare a raggiungere un traguardo lavorativo	6	4
26	equilibrio	mantenere lucidità in tutti i momenti del percorso	7	9
27	adattabilità	adattarsi il più velocemente possibile alle situazioni è la chiave a mio avviso per svolgere questo lavoro.	7	9
31	studiare e aggiornarsi	costantemente cerco di aggiornarmi	8	10
36	passione	la voglia di superare momenti no o momenti difficili mettendo sempre davanti l'amore per il gioco e per lo sport	9	10
37	formazione	la continua ricerca di formazione per migliorarsi professionalmente	7	10
40	adattabilità	la capacità di interpretare, adattarsi e reagire alle diverse situazioni e agli imprevisti	8	9
43	efficacia personale	nei momenti di difficoltà una buona efficacia personale ti porta a superare momenti difficili	8	9
44	adattamento	capacità di adattarsi a contesti e persone differenti, sapersi relazionare	9	10
45	entusiasmo	motivazione	5	9
47	pazienza	importante per saper gestire le situazioni e le persone con cui si lavora	9	10

51	adattabilità all'ambiente e competenza	ho vissuto lo spogliatoio per molti anni e ho avuto allenatori importanti che mi hanno trasmesso valori umani importanti	8	10
54	la correttezza	essere corretti nei rapporti umani che poi sfociano in quelli lavorativi	10	10
56	lo studio costante	credo sia fondamentale riuscire ad aggiornarsi costantemente sia per quanto riguarda le competenze da campo che quelle fuori dal campo	8	10
59	idee operative chiare	nei momenti di difficoltà le certezze ti danno sostegno	7	10
63	è importante sapersi adattare ad ogni contesto	capacità di modellarsi in base alle richieste esterne, in base al contesto e al momento storico in cui ti trovi (esempio se sei ultimo in classifica o ai playoff, se arrivo con uno staff che poi viene esonerato e lavori con uno nuovo)	8	9
64	autostima	possedere un'identità ben precisa quindi idee, concetti e valori chiari che ti permettono di mantenere la barra ben dritta di fronte a qualsiasi difficoltà	9	9
66	professionalità	attendibilità esperienza conoscenza	9	9
67	caparbia	resistere alle difficoltà e volersi migliorare sempre	6	8
68	dinamicità	riuscire ad adattarsi alle nuove situazioni e opportunità che ti si presentano	7	10
69	flessibilità e adattabilità. Competenze tecniche e tattiche.	capacità di adattarsi a diversi contesti gestendo l'incertezza e i cambiamenti di staff o squadra. aggiorniamo continuo sulle metodologie di allenamento.	7	10
73	programmare	conoscere per poter programmare, dedicare tempo per programmare, condividere per programmare	9	10
74	aggiornamento continuo	nel momento in cui una persona pensa di sapere già tutto, è lì che inizia la sua caduta	6	10
77	diplomazia	I contesti calcistici sono contesti non sani dal punto di vista mentale, la diplomazia è la cosa più importante per far "contenti" tutti	10	10
78	Onestà e coerenza	Penso che alla lunga chi semina del bene raccoglie del bene	10	10
79	serietà	Essere una persona in grado di affrontare e risolvere problemi	8	10

80	Sono molte le competenze professionali e umane	Bisogna saper analizzare la situazione velocemente	9	9
83	Aggiornarsi costantemente	tutto è in evoluzione, quindi bisogna studiare ed aggiornarsi costantemente per essere al passo	7	10
84	Competenze ed umanità	Saper affrontare tematiche diverse nel modo professionale ed emotivamente sincero	9	10
89	professionalità	Essere preparati, aver studiato e saper gestire le situazioni	8	10
92	meritocrazia	sapere	8	9
95	coraggio	Il coraggio di saper stare in bilico nonostante l'incertezza del nostro mondo. Il coraggio di saper stare nella complessità, senza subire ciò che accade ma agendo con proattività	6	9
98	Problem solving	essere sempre pronto a trovare una soluzione nel momento del bisogno anche per aiutare collaboratori e società. Ad esempio, verso fine stagione mi sono adoperato, in assenza del personale del convitto a sopperire personalmente, facendo da mangiare per pranzo e cena ai ragazzi ospiti della struttura.	8	9
99	La capacità di stare nell'incertezza e la capacità di ripensarsi costantemente	Una competenza relazionale e di autocontrollo. La consapevolezza di essere sempre pronto al cambiamento, adattarsi sia al contesto che alle persone che vivono il contesto.	7	9
103	speranza	Sperare che le cose possano cambiare e che si sia visti come professionisti e lavoratori a tutti gli effetti	7	9
105	professionalità	professionalità e competenze che vengono mantenute nel tempo anche e soprattutto attraverso la formazione	10	10
107	umiltà	Essere umili e accettare, nel limite del possibile, qualsiasi ruolo ti venga proposto senza fare troppo i presuntosi.	7	7
109	credibilità	Credo che per un allenatore essere credibile, sia una caratteristica fondamentale	9	10
110	adattabilità	Capacità di ricoprire più ruoli (da campo, di gestione del gruppo, di leadership)	5	10
112	trasversabilità	Maturare esperienza in ruoli diversi e reinventarsi.	6	10

114	Autostima	Essere consapevoli dei propri valori e delle proprie competenze	7	10
115	adattarsi	Abilità di potersi adattare a ogni evento e situazione che ti trovi ad affrontare	7	10
121	Forte stabilità mentale, consapevolezza	La stabilità mentale mi permette di continuare ad aggiornarmi sempre, anche in momenti particolari, con valutazioni diverse rispetto a quando sto lavorando per un club.	7	8
122	flessibilità	Abilità nell'adattarsi velocemente a cambiamenti improvvisi ed inaspettati	7	9
123	costanza	L'occasione giusta prima o poi arriva, ma bisogna farsi trovare pronti	8	10
N = 63			M = 7,71 DS = 1,25	M = 9,32, DS = 0,98

Tabella 3b: competenze relazionali (interpersonali)

Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
2	adattabilità	nel calcio purtroppo si apprezza più ciò che è accomodante rispetto a ciò che è professionalizzante. spesso chi sceglie vuole accanto a sé persone che confermano le sue scelte (bias di conferma) non chi ne supporta il processo decisionale.	2	6
4	relazioni	essenziale	7	7
24	diplomazia	avere molti contatti e un bel rapporto con tutti gli addetti ai lavori	7	10
25	rapporto interpersonale	capacità di dialogo e capire le esigenze degli altri	8	9
28	razionalità e empatia	in un contesto dove la parte emotiva è preponderante riuscire a scegliere la cosa giusta dipende dal saper valutare con razionalità. empatia perchè le relazioni in contesto di gruppo sono elemento essenziale	9	10
32	comunicazione	il saper comunicare con staff, atleti e società può fare la differenza per le decisioni future	7	9
34	empatia	sapersi immedesimare negli altri e riconoscere gli stati d'animo altrui può sicuramente essere un valore aggiunto per chi come me è un allenatore in seconda. sia per aiutare il mister sia per fare da collante fra mister e giocatori	8	10
35	relazionarsi alle altre persone	la capacità di interagire con le persone con le quali si lavora, sia che occupino posizioni superiori sia quelle il cui agire dipende da ciò che io chiedo loro	7	10
38	autorevolezza	saper applicare competenze specifiche in maniera efficace, coinvolgendo collaboratori ed altre figure professionali	8	9
41	relazioni	rapporti con giocatori stampa addetti ai lavori	6	9
46	competenza e professionalità	trasmettere grande competenza attraverso le nozioni acquisite e trasmettere professionalità con giocatori e staff attraverso comportamenti e atteggiamenti coerenti con il mio ruolo e il mio percorso	8	10

48	empatia	grazie all'empatia riesco a trasmettere e mettere in pratica cose che altrimenti non potrei proporre. senza empatia sono convinto che, anche le proposte più "giuste" sono meno accettate.	8	10
49	saper costruire una rete di relazioni	lavorare con più persone ed allenatori, dimostrando di essere affidabile prima dal punto di vista umano e poi professionale, tanto da portarli a prendere in considerazione il fatto di voler collaborare di nuovo insieme in altre esperienze.	5	9
50	relazioni	networking e adattabilità	7	8
52	capacità di relazionarsi	riuscire a comunicare con diversi ruoli in qualsiasi momento	6	10
55	preparazione	preparazione a 360* sotto tutte le sfere che caratterizzano l'essere coach	8	9
58	la comunicazione	essere credibili con ciò che viene proposto... sapersi relazionare... avere empatia	7	10
61	responsabilità	essere affidabili e precisi negli impegni che si prendono con le persone/aziende e attenti affinché le cose vadano bene nel lavoro	8	9
62	conoscenza preparazione competenza	saper trasmettere le proprie conoscenze competenze e valori	7	10
65	saper alimentare rapporti con persone importanti	fondamentale	4	6
70	relazione tra staff e calciatori	saper trovare la chiave giusta per intraprendere relazioni umane e professionali nell'ambito lavorativo	7	9
71	capacità di comunicazione	saper comunicare nella maniera giusta con dirigenti, allenatore e giocatori riveste un ruolo fondamentale nel determinare l'apprezzamento degli altri	7	10
75	relazioni di gruppo	competenza tecnica empatia personale adattabilità e elasticità mentale esperienze personali possibilità di lavoro con grandi atleti	8	10
76	Aggiornamento continuo	Avere sempre novità da proporre	5	8
81	mantenere i rapporti, sapersi relazionare	Ampliamento delle opportunità. Mantenendo i contatti, facendo telefonate di cortesia, o semplici messaggi, con diverse persone del settore, queste al momento del bisogno,	6	9

82	empatia	Capacità di relazionarsi e di adattarsi alle diverse situazioni	8	9
86	Capacità di relazione	Capacità di creare una relazione basata sulla fiducia	5	8
87	comunicazione	Fondamentale nella costruzione di un ambiente di lavoro sano e condiviso	9	10
88	contatti	Capacità di mantenere conoscenze all'interno del Sistema Calcio	2	4
90	Sapere tenere rapporti positivi con le persone	Tendenzialmente condivido tutto, anche se non sempre gli staff con i quali ho lavorato lo fanno. Con grandi sforzi cerco comunque di avere buoni rapporti per scambiare idee e strategie. Stessa cosa con gli atleti con cui mi trovo a lavorare, stabilire un rapporto empatico mi aiuta tanto, condividere le strategie di allenamento e di recupero pure.	9	10
91	Capacità relazionale	empatia	7	8
93	Avere più valori personali e di conseguenza essere riconosciuti per le proprie capacità professionali	Essere apprezzati e riconosciuti per le proprie capacità ed i meriti effettivi svolti sul campo e fuori	10	10
94	Di relazione, conoscenza di biomeccanica e interpretazione dati	Persona resiliente, in grado di poter collaborare con tutto lo staff mantenendo la propria professione a disposizione di tutti	8	7
96	Intelligenza relazionale	Competenza di saper stare in certi ambienti, essere bravi a creare relazioni positive con colleghi, responsabili, direttori	7	9
97	adattamento	Una capacità fondamentale per poter lavorare con altre persone in un lavoro di staff	9	9
100	professionalità	Essere professionali vuol dire essere competenti per stare dentro un determinato contesto	8	10
104	Essere un raccomandato	Che nel settore in cui mi piacerebbe lavorare contano di più le amicizie delle conoscenze e delle competenze	1	1
106	fiducia	bisogna poter contare sulle persone che si ha attorno per poter lavorare al meglio	6	9
108	empatia	L'unica arma per riuscire ad andare avanti. L'Empatia verso se stessi e verso gli altri	8	9
111	relazionale	La capacità di restare aggiornato e trasferire le proprie conoscenze sul campo è fondamentale. Ma se non si è in grado di creare dei rapporti sinceri e	8	8

		di entrare in empatia con le persone, tutto questo decade.		
113	credibilità	Essere credibile portando avanti i propri concetti e cercando il dialogo con tutti	7	10
116	Capacità di relazione ascolto onestà sensibilità	capacità' di relazionarsi con le persone, attraverso l'ascolto, il rispetto dei ruoli professionali e l'umiltà di mettersi a disposizione per quello che ti viene chiesto.	8	9
117	empatia	Sapersi immedesimare nelle persone dalle quali è richiesta la prestazione professionale lavorativa e negli atleti per i quali è offerta la formazione ed educazione	7	9
118	lettura del contesto e capacità di entrare in relazione con contesto (persone)	non in tutte le realtà il comportamento deve essere lo stesso. La capacità di leggere dove e con chi siamo diventa fondamentale per poter lavorare non tralasciando le proprie linee di condotta e i propri principi.	9	9
119	Avere spirito di adattamento	Per me, l'adattamento rappresenta la capacità di comprendere a fondo le dinamiche e le esigenze del contesto lavorativo, cercando di entrare in relazione con le persone che lo compongono	10	10
N = 45			M =7,02 DS =1,92	M = 8,76, DS = 1,75

Tabella 3c: competenze tecniche

Codice	Competenza chiave indicata	Descrizione della competenza chiave	Livello possesso attuale	Livello possesso desiderato
10	il risultato, nessuna competenza specifica	i risultati vanno oltre ogni tipologia di competenza	10	6
13	ottima nel mio lavoro da allenatore di portieri	bella e mi gratifica	7	9
29	analisi	capacità di analizzare i dati raccolti attraverso il monitoraggio e la valutazione fisica del calciatore per trarre informazioni utili per l'allenamento e il recupero	8	10
30	coerenza metodologica	la consistenza e la regolarità con la quale portare avanti i percorsi individuali nell'ambito delle proposte di forza in palestra	8	9
33	miglioramento continuo delle conoscenze tattiche e gestionali	studio continuo e attenzione alle relazioni	7	10
39	competenza tecnica e tattica	competenza nel ruolo che uno svolge	8	9
42	la formazione permette di avere certezze	la preparazione permette di superare le difficoltà	8	10
53	competenza calcistica	stimolante e difficile	7	10
57	professionalità	conoscenza del proprio lavoro, non vendere fumo!	8	9
60	allenamento della forza	conoscere svariate metodologie di allenamento della forza, da quelle in palestra a quelle più funzionali.	7	4
72	le conoscenze nel calcio	il sistema lavorativo/sportivo in cui vivo da molto tempo, anche da ex calciatore, ti mette di fronte sempre alle stesse dinamiche con pochissimi margini di cambiamento ma soprattutto di miglioramento. In poche parole, tutto è quasi sempre senza logica e razionalità.	6	8
85	Allenatore dei portieri	Esperienza studio competenza	8	9
101	Competenza tecnica	Conoscenza del gioco, conoscenza metodologica, esperienza nell'attuare la conoscenza e le idee	8	10

102	Formazione continua	Chi non si forma si ferma. In ogni esperienza positiva o negativa bisogna tenersi sempre aggiornati e formati sull'evoluzione del calcio senza perdere le basi	7	8
120	risultati	A certi livelli puoi essere bravo finché vuoi con gli altri ma se i risultati non ti supportano questo fa la differenza.	7	6
N = 15			M = 7,60 DS = 0,91	M = 8,47 DS = 1,81

BIBLIOGRAFIA STUDIO III

Adiloğulları, İ., Şenel, E., Kerr-Cumbo, R., & Aydemir, R. (2025). Exploring the interplay of coach behaviours, team resilience, support perception, and collective efficacy in young team athletes. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 17(1), 227.

AIAC. (2025). *Statuto e regolamento*. Associazione Italiana Allenatori Calcio. Retrieved from <https://www.assoallenatori.it/section/statuto-e-regolamento.html>

Altfeld, S., Mallett, C. J., & Kellmann, M. (2015). Coaches' burnout, stress, and recovery over a season: A longitudinal study. *International Sport Coaching Journal*, 2(2), 137-151.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220.

Andersen, T. L., Moldenæs, T., & Ronglan, L. T. (2022). When different logics meet: the crisis communication of a national head coach in elite football. *Soccer & Society*, 23(2), 159-172.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Arora, P. B. (2023). Building Resilience in the future workforce: The role of continuous learning and transferable skills. *BSSS J. Educ*, 12, 91-105.

Ashford, M., Taylor, J., Newcombe, D., MacNamara, Á., Behan, S., Phelan, S., & McNeill, S. (2024). Coaching adaptive skill and expertise in Premier League football academies—paving a way forward for research and practice. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, 1386380.

Associazione Italiana Allenatori Calcio. (s.d.). *Statuto e regolamento*. <https://www.assoallenatori.it/section/statuto-e-regolamento.html>

Bentzen, M., Kenttä, G., & Lemyre, P. N. (2020). Elite football coaches experiences and sensemaking about being fired: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5196.

Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6939.

Bentzen, M., Lemyre, P. N., & Kenttä, G. (2016). Development of exhaustion for high-performance coaches in association with workload and motivation: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 10-19.

Bethlehem, J., & Biffignandi, S. (2011). *Handbook of web surveys*. John Wiley & Sons.

Bohn, R. (2000). Stop Fighting the Fires. *Harvard Business Review*, 78(4), 83-92.

Borges, M., Rosado, A., Lobinger, B., Freitas, F., & de Oliveira, R. F. (2023). The cross-cultural training needs of football coaches. *International Sport Coaching Journal*, 11(1), 105-112.

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz. - (2005), *Il senso pratico*, Roma,

Bourdieu, P. (1984). A social critique of the judgement of taste. *Cambridge, MA*.

Bourdieu, P. (1990). The logic of practice. *Polity*.

Bourdieu, P. (1992). Comment peut-on être sportif?. *Revue française du marketing*, (138), 7-17.

- Bourdieu, P. (1998). *Controfuochi: Argomenti per resistere all'invasione neoliberista*, Milano: Reser
- Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: On the theory of action*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2001). *Controfuochi 2. Per un nuovo movimento europeo*, Roma: Manifestolibri.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago press.
- Bowyer, G., Groom, R., & Gibson, L. (2025). Leadership succession: exploring the recruitment process of 1st Team Managers by Sporting Directors in English professional football. *Managing Sport and Leisure*, 1-24.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2006). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychol. Health* 21, 87–108. doi: 10.1080/14768320500230185
- Brunsson, N. (2019). *The organization of hypocrisy*. Samfundslitteratur.
- Butler, J. (2004). *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo*. Meltemi Press. 9788883538858
- Butler, J. (2016). *Frames of war: When is life grievable?*. Verso Books.
- Butler, R. J. (1989). Psychological preparation of Olympic boxers. *The psychology of sport: Theory and practice*, 74-84.
- Butler, R. J., & Hardy, L. (1992). The performance profile: Theory and application. *The sport psychologist*, 6(3), 253-264.
- Butler, R. J., Smith, M., & Irwin, I. (1993). The performance profile in practice. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5(1), 48-63.
- Camera dei Deputati. (2021). *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: Missione 5 – Inclusione e Coesione* [Dossier parlamentare, parte I]. Servizio Studi, XVIII Legislatura
https://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/DFP25_parte_I.pdf
- Carli R., (2000). Introduzione, in F. Di Maria, (Eds.), *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Franco Angeli, Milano.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (1999). *L'analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Roma: Carocci.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2003). *L'analisi della domanda: Teoria e intervento in psicologia clinica*. Il Mulino editore. pp. 300; 8815096477.
- Cecchinato, F. (2019). *Oltre il neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generativa*. GueriniNext, Milano.
- Cheatham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20-30.

- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.
- Cigoli, V., & Tamanza, G. (2009). *L'Intervista Clinica Generazionale*. Publicatt
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*.
- Collins, D., Taylor, J., Ashford, M., & Collins, L. (2022). It depends coaching—The most fundamental, simple and complex principle or a mere copout?. *Sports Coaching Review*, 1-21.
- Corsby, C. L., Jones, R., & Lane, A. (2023). Contending with vulnerability and uncertainty: What coaches say about coaching. *Sports coaching review*, 12(3), 323-342.
- Coultas, C., Reddy, G., & Lukate, J. (2023). Towards a social psychology of precarity. *British Journal of Social Psychology*, 62, 1-20.
- Cunliffe, A. (2017). *Il management. Approcci, culture, etica*. Raffaello Cortina, Milano.
- Cushion, C. J., & Stodter, A. (2023). Developing (adaptive) coaching expertise. In *Science and soccer* (pp. 183-196). Routledge.
- Cushion, C., Nelson, L., Armour, K., Lyle, J., Jones, R., Sandford, R., & O'Callaghan, C. (2010). *Coach learning and development: A review of literature* (pp. 1-104). Leeds: Sports coach UK.
- Dardot, P. & Laval, C. (2013). *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*, DeriveApprodi, Roma.
- De Sousa Pinheiro, G., de Mello, M. T., dos Santos, F. G., Fiorese, L., & da Costa, V. T. (2021). Analysis of stress level and recovery of formative football coaches. Case studies (Análisis del nivel de estrés y recuperación de los entrenadores de fútbol formativo. Estudios de caso). *Retos*, 41, 345-353.
- Dejours, C. (2009). Travail vivant. *PRATIQUES*, (2), 4-9.
- Dejours, C., Deranty, J. P., Renault, E., & Smith, N. H. (2018). The return of work in critical theory: Self, society, politics. In *The return of work in critical theory*. Columbia University Press.
- Dempsey, N. M., Richardson, D. J., Cope, E., & Cronin, C. J. (2021). Creating and disseminating coach education policy: A case of formal coach education in grassroots football. *Sport, Education and Society*, 26(8), 917-930.
- Dempsey, N., Cope, E., Richardson, D. J., Littlewood, M. A., & Cronin, C. (2024). An examination of content knowledge in formal coach education curriculum. *Sport, Education and Society*, 29(2), 221-239.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. (4th ed). Sage publications.
- Didymus, F. F., & Potts, A. J. (2025). Giving Voice to High-Performance Sports Coaches to Spotlight Their Perceptions of Psychological Well-Being. *Psychology of Sport and Exercise*, 102928.
- Dieffenbach, K., Blackett, A., & Rynne, S. (2024). Navigating a Path: Multidisciplinary Perspectives on Transitions in Sport Coaching. *International Sport Coaching Journal*, 12(1), 1-7.

- Dipartimento per lo Sport - Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2025). *Manuale di istruzioni per il soggetto attuatore – M5C2 Investimento 3.1 “Sport e inclusione sociale”*
<https://www.sport.governo.it/media/hedoijklb/decreto-e-manuale-istruzioni.pdf>
- Dubar, C. (2010). *La crise des identités: interprétation d'une mutation*. Paris: PUF. pp. 256, 2130583652.
- Dujarier, M.A. (2006). *L'ideal au travail*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Eurostat. (2023). *Employment in sport (sprt_emp) metadata*. European Commission. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/sprt_emp_esms.htm
- Ferreira, J. G., Rodrigues, F., Sobreiro, P., Silva, M., Santos, F. J., Carvalho, G., ... & Rodrigues, J. (2024). Social support, network, and relationships among coaches in different sports: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1301978.
- FIFA. (2021). The role of the fitness coach. FIFA Training Centre. Retrieved from <https://www.fifatrainingcentre.com/en/environment/interviews/the-team-behind-the-team/the-role-of-the-fitness-coach.php>
- FIGC. (2024, July 16). *Regolamento del Settore Tecnico* (aggiornato al C.U. 26/2024). Federazione Italiana Giuoco Calcio. Retrieved September 19, 2025, from <https://gabrielenicolella.it/wp-content/uploads/2019/06/Regolamento-del-Settore-Tecnico-aggiornato-al-CU-26-del-16-luglio-2024.pdf>
- FIGC. (2025). *Comunicato Ufficiale n. 035 2526– Corso Preparatore Atletico (Stagione sportiva 2025/2026)*. Federazione Italiana Giuoco Calcio. Recuperato da <https://www.figc.it/it/tecnici/corsi/corsi-centrali>
- FIGC. (2025). *Scuola Allenatori – UEFA A licence course*. Federazione Italiana Giuoco Calcio. Retrieved September 19, 2025, from <https://www.figc.it/it/tecnici/governance/scuola-allenatori/>
- Fine, M. (1992). *Disruptive voices: The possibilities of feminist research*. University of Michigan Press.
- Fine, M. (1994). Working the hyphens: Reinventing self and other in qualitative research.
- Fink, A. (2002). *How to sample in surveys*. Sage Publications.
- Frost, J., Walton, C. C., Purcell, R., Fisher, K., Gwyther, K., Kocherginsky, M., & Rice, S. M. (2024). *The mental health of elite-level coaches: A systematic scoping review*. *Sports Medicine - Open*, *10*(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s40798-023-00655-8>
- Fulconis, F., & Pache, G. (2014). Football passion as a religion: the four dimensions of a sacred experience. *Society and Business Review*, *9*(2), 166-185.
- Garcia Lopez, L. M., & Kirk, D. (2022). Coaches' perceptions of sport education: A response to precarity through a pedagogy of affect. *Physical Education and Sport Pedagogy*, *27*(4), 353-367.
- Garner, P., Roberts, W. M., Baker, C., & Côté, J. (2022). Characteristics of a person-centred coaching approach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *17*(4), 722-733.
- Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, *4*, 21-40.
- Gilmore, S., Wagstaff, C., & Smith, J. (2018). Sports psychology in the English Premier League: 'It feels precarious and is precarious?'. *Work, Employment and Society*, *32*(2), 426-435.
- Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Éditions Les liens qui libèrent.

Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2021). Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

<https://www.governo.it/it/approfondimenti/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza>

Gozzoli, C. (2014). Tracce e forme del convivere organizzativo. *Narrare i gruppi*, vol.9, pp.151-162

Gozzoli, C., Gazzaroli, D., & D'Angelo, C. (2018). Who cares for those who take care? Risks and resources of work in care homes. *Frontiers in Psychology*, 9, 314.

Gozzoli, C., Palumbo, M., & Zanoli, E. (2023). Supporting employability through sport: what kind of training?. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1154533.

Griffiths, J. D. (2025). A figurational examination of the working lives of backroom staff in men's professional football clubs in the United Kingdom.

Gucciardi, D. F., & Gordon, S. (2009). Revisiting the performance profile technique: Theoretical underpinnings and application. *The Sport Psychologist*, 23(1), 93-117.

Guo, C., Giulianotti, R., & Tak, M. (2024). Career consolidation or reformulation? A careership theory approach to football coaches' transnational migration and career development. *Sport, Education and Society*, 29(8), 1023-1035.

Hall, J., Cope, E., Townsend, R. C., & Nicholls, A. R. (2022). Investigating the alignment between coaches' ideological beliefs and academy philosophy in professional youth football. *Sport, Education and Society*, 27(3), 377-392.

Han, B. C. (2015). *The burnout society*. Stanford University Press.

Hassmén, P., Lundkvist, E., Flett, G. L., Hewitt, P. L., & Gustafsson, H. (2020). Coach burnout in relation to perfectionistic cognitions and self-presentation. *International journal of environmental research and public health*, 17(23), 8812.

Hatfield, J. L. (2024). Performance profiling: A systematic approach to the enhancement of music practice and peak performance. *Musicae Scientiae*, 28(4), 779-793.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.

Hinojosa-Alcalde, I., Soler Prat, S., Vilanova-Soler, A., & Norman, L. (2023). Balancing Sport Coaching with Personal Life. Is That Possible?. *Notes from Physical Education and Sports*, 154, 34-43.

Hirsch, F. (1976). *Social limits to growth*. Harvard University Press.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University press, Harvard.

Hoffmann, E. A. (2006). Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.

- Joncheray, H., Burlot, F., & Julla-Marcy, M. (2019). Is the game lost in advance? Being a high-performance coach and preserving family life. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(4), 453-462.
- Jones, G. (1993). The role of performance profiling in cognitive behavioral interventions in sport. *The Sport Psychologist*, 7(2), 160-172.
- Kaneklin C., Piccardo C, Scaratti G. (2010). *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*. Raffaello Cortina, Milano.
- Kaneklin, C. & Olivetti Manoukian, F. (1990). *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*. Carocci, Roma.
- Karayel, E., Adilogullari, I., & Senel, E. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. *BMC psychology*, 12(1), 514.
- Kelly G. (1955). *The psychology of personal constructs* (Vol. 1). Norton.
- Kelly, G. (2003). *The psychology of personal constructs: Volume two: Clinical diagnosis and psychotherapy*. Routledge.
- Kong, Y., Collins, D., & Martindale, A. (2025). Finding “Just Right”: Optimizing Challenge and Support in Sport Coaching to Foster Both Growth and Well-Being: Perspectives and Guidelines for Sport Psychology Practitioners. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1-13.
- Lambridis, N. (2025). “From the football pitch to the boardroom”: a comparative analysis of talent coaching through neuroscience and its application in business leadership. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1420038.
- Larsson, J., Olsson, M. C., Bremander, A., & Larsson, I. (2021). Swedish soccer coaches' experiences and application of physical training in male elite soccer.
- Lasch, C. (2019). The culture of narcissism. In *American social character* (pp. 241-267). Routledge.
- Le Boterf, G. (1994). De la compétence. *Essai sur un attracteur étrange*, 1994, 16-18.
- Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives.
- Le Boterf, G. (2017). Agir en professionnel compétent et avec éthique. Halte au «tout compétences»!. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 19(1).
- Leeder, T. (Ed.). (2022). *Coach education in football: Contemporary issues and global perspectives*. Taylor & Francis.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Lewis, E. (2025). *Blurred lines: Navigating work, home, and non-work in the lives of professional football coaches* (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- Lindsay, R., & Spittle, M. (2024). The adaptable coach—a critical review of the practical implications for traditional and constraints-led approaches in sport coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 19(3), 1240-1254.

- Lundkvist, E., Gustafsson, H., Hjälms, S., & Hassmén, P. (2012). An interpretative phenomenological analysis of burnout and recovery in elite soccer coaches. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 4(3), 400-419.
- Mallett, C. J., Trudel, P., Lyle, J., & Rynne, S. B. (2009). Formal vs. informal coach education. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 325-364.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach competencies to facilitate transformative learning: a multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 1-31.
- McMahon, M., & Abkhezr, P. (2025). Career adaptability and career resilience: A systems perspective. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-22.
- McWha-Hermann, I., Blustein, D. L., Seubert, L., Wilde, J., Allan, B. A., Searle, R. H., & Seubert, C. (2025). Tackling precarious work through work and organizational psychology: It's work but not as we know it. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1-11.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Nejad, H. G., Nejad, F. G., & Farahani, T. (2021). Adaptability and workplace subjective well-being: the effects of meaning and purpose on young workers in the workplace. *Canadian Journal of Career Development*, 20(2).
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage publications.
- Neves, P., & van Dam, K. (2024). Facilitating change: the role of adaptability and LMX for change support. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863241257959.
- Newland, A., Cronin, C., Cook, G., & Whitehead, A. (2024). What Do High-Performance Football Coaches Need to Know About the Coach–Athlete Relationship? Implications for Formal Coach Education. *International Sport Coaching Journal*, 1(aop), 1-13.
- Oliveira, Í. M., & Marques, C. (2024). The role of career adaptability and academic engagement in college student's life satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(5), 596.
- Orsenigo, A. (1999). *La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità*. In Spunti, n.2, Studio APS, pp. 11-28, Milano.
- Orth, D., Van Der Kamp, J., & Button, C. (2019). Learning to be adaptive as a distributed process across the coach–athlete system: situating the coach in the constraints-led approach. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 24(2), 146-161.
- Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., Groom, R., & Cockayne, D. (2023). Recruitment in elite football: A network approach. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1370-1386.
- Pashaie, S., & Ghaffarisadr, S. I. (2024). Aesthetics and Football. *Global Perspectives on Soccer and the Media and Entertainment Industry*, 237.
- Piggott, D. (2012). Coaches' experiences of formal coach education: a critical sociological investigation. *Sport, education and society*, 17(4), 535-554.

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Rachmawati, S. N., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2021). The effect of adaptive ability, communication skills, and work environment on performance of Medan mayor's office with teamwork as intervening variables. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 1(4), 406-417.
- Reddy, G., & Amer, A. (2023). Precarious engagements and the politics of knowledge production: Listening to calls for reorienting hegemonic social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 62, 71-94.
- Repenning, N. P. (2001). Understanding fire fighting in new product development*. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(5), 285-300.
- Richardson, S. J., McRobert, A. P., Vinson, D., Cronin, C. J., Lee, C., & Roberts, S. J. (2024). Systematic review of sport coaches' and teachers' perceptions and application of game-based and constraints-led pedagogy: A qualitative meta-study. *Quest*, 76(1), 113-134.
- Roderick, M. (2006). *The work of professional football: A labour of love?* (p. 208). Taylor & Francis
- Rumbold, J. L., Newman, J. A., & Carr, S. (2023). Coaches' experiences of job crafting through organizational change in high-performance sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 12(4), 256.
- Rynne, S. (2014). 'Fast track' and 'traditional path' coaches: Affordances, agency and social capital. *Sport, Education and Society*, 19(3), 299-313.
- Selimi, E., Lascu, A., Serpiello, F., & Woods, C. T. (2023). Exploring football coaches' views on coach education, role, and practice design: An Australian perspective. *Plos one*, 18(5), e0285871.
- Semmelroth, D. (2022). Time to say goodbye: A duration analysis of the determinants of coach dismissals and quits in major league soccer. *Journal of Sports Economics*, 23(1), 95-120.
- Smith, J. A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qual. Res. Psychol.* 1, 39-54. doi: 10.1191/1478088704qp004oa
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). "Interpretative phenomenological analysis," in *Qualitative Psychology*, ed. J. A. Smith (London: Sage)
- Smith, J. A., Jarman, M., & Osborn, M. (1999). Doing interpretative phenomenological analysis. *Qualitative health psychology: Theories and methods*, 1(1), 218-240.
- Smith, J. A., Larkin, M., & Flowers, P. (2021). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class* (p. 208). Bloomsbury academic.
- Stodter, A., & Cushion, C. J. (2017). What works in coach learning, how, and for whom? A grounded process of soccer coaches' professional learning. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 9(3), 321-338.
- Stodter, A., & Cushion, C. J. (2019). Evidencing the impact of coaches' learning: Changes in coaching knowledge and practice over time. *Journal of sports sciences*, 37(18), 2086-2093.

- Sull, D. N. (2003). Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them. (*No Title*).
- UEFA. (2020). *UEFA Coaching Convention* [PDF]. Union of European Football Associations. Retrieved September 19, 2025, from [UEFA.com](https://www.uefa.com)
- UEFA. (2021). New fitness focus to complement the UEFA Coaching Convention. Retrieved from <https://www.uefa.com/news-media/news/0270-13dc773e17a8-22adde735fb2-1000--new-fitness-focus-to-complement-the-uefa-coaching-convention/>
- UEFA. (2025). UEFA Coaching Convention. Retrieved from <https://documents.uefa.com/v/u/Technical-Regulations/UEFA-Coaching-Convention-Online>
- UEFA. (2025). *UEFA coaching licences: Every course for which UEFA sets minimum criteria*. Union of European Football Associations. Retrieved September 19, 2025, from <https://www.uefa.com/development/coaches/uefa-coaching-licences/>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
- Vidaillet, B. (2013). *Évaluez-moi!* Éditions du Seuil, Paris.
- Walker, L. F., Thomas, R., & Driska, A. P. (2018). Informal and nonformal learning for sport coaches: A systematic review. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(5), 694-707.
- Wang, Z., Casey, A., & Cope, E. (2025). Coach experiences of formal coach education developed by national governing bodies: A systematic review. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 30(3), 351-363.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weldon, A., Wong, S. T., Mateus, N., Duncan, M. J., Clarke, N. D., Pears, M., ... & Bishop, C. (2022). The strength and conditioning practices and perspectives of soccer coaches and players. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(4), 742-760.
- Weston, N. J., Greenlees, I. A., & Thelwell, R. C. (2011). Athlete perceptions of the impacts of performance profiling. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(2), 173-188.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The counseling psychologist*, 34(6), 806-838.

Ringraziamenti

Sono grata a molte persone che hanno reso possibile questo percorso.

Vi ringrazio con tutto il cuore.

Questa ricerca nasce da occasioni, inquietudini, interrogativi, bisogni che ogni studio ha contribuito ad attraversare. Alcune domande sono sorte nel corso del progetto, altre invece lo hanno preceduto e nutrito: considero questo lavoro parte di una storia collettiva, intrecciato al più ampio flusso di pensiero di una comunità.

Quanto prodotto è quindi solo un po' mio, e spero sarà presto per qualcun altro.

Ringrazio dunque, come chi sa che non avrebbe potuto fare da sola.

La ricerca è un processo molto meno solitario di quanto si possa immaginare, e molto meno legato alla capacità dell'autore che, alla fine, ne prende il merito.

La ricerca è relazione, penalizzata dai miti che la circondano, che raffreddano e allontanano l'interesse verso questa attività, così naturale e umana: farsi domande e condividere ipotesi di risposta. Questo richiede sempre la presenza di qualcuno.

L'intuizione, che sopravviene in doccia e non lascia nemmeno il tempo di sciacquare il sapone, per correre a metterla su carta, non è vera.

Tutte le idee buone che ho avuto hanno preso forma lentamente, nel confronto.

Poi, più mi avvicinavo al risultato, più si allontanava la sensazione di aver concluso.

Avevo l'impressione di aver tradito la realtà incontrata, di averla costretta in una sintesi insufficiente e di essere io stessa uno strumento ridotto.

Ho trovato, nel pensiero dell'altro, lo spazio che al mio mancava.

Infine, ho fatto i conti con il vincolo intollerabile della scrittura. Per scrivere una pagina ci ho messo almeno un giorno, e poi non sono più stata capace di leggermi.

Ho avuto bisogno di affidarmi ad occhi puliti, che proteggessero il lettore dalla mia ipertrofia, che dessero più delicatezza alle mie convinzioni.

Non posso quindi che iniziare a riconoscere l'intenso e costante contributo dei miei Altri: i miei supervisor, guide luminose, presenze rare, ed enorme dono di questo progetto.

Grazie alla Professoressa Caterina Gozzoli e grazie ad Edgardo Zanoli.

Queste poche righe non possono contenere la gratitudine, la stima e l'affetto che ho per voi.

Né possono spiegare la paura che ha un giovane studente di sprecare la vita, di farne una rassicurazione di aspettative, di non conoscersi mai.

Grazie per la cura di questi anni, per l'attenzione incalcolabile che avete rivolto a questo lavoro, per le interminabili discussioni e le esperienze che abbiamo condiviso.

Grazie per tutto quello che ho potuto imparare da voi e versare in questo testo, e per quello che invece ho solo respirato, e non può tradursi in queste pagine.

Grazie perché vi devo molto e non potrò mai rendervelo.

Ringrazio i partecipanti di questa ricerca, che mi hanno portata nelle loro storie senza riserve, tra le onde dei loro successi e nello sconforto delle loro paure. So che non è stato facile per voi parlare soprattutto di queste, perché sono l'altro nome delle debolezze, e sentirsi vulnerabili non piace a nessuno, tantomeno raccontarlo.

Per quello che può contare, vorrei dirvi che vi ho ascoltato con il cuore acceso, e ho messo tutto il mio impegno perché questa ricerca somigliasse al valore del vostro sforzo.

Ringrazio l'Associazione Italiana Allenatori Calcio (AIAC), in particolare il Presidente Renzo Ulivieri ed il Segretario Generale Nazionale, Luca Perdomi. Grazie per la fiducia che avete accordato a questo progetto, per il pensiero insieme e per la vostra non comune disponibilità.

Grazie al Professor Antonio Samà, che mi ha accolto nel giardino del Kent. Grazie per la bellezza del ricordo che sempre custodirò di questa esperienza, per l'intensità delle sue riflessioni e per l'interesse sincero verso la mia crescita.

Grazie alla Canterbury Christ Church University per avermi ospitata con curiosità, aprendo spazi

generosi di dialogo, apprendimento e collaborazione.
Grazie al Professor Giovanni Foresti, che ha sorriso per me da lontano.

Grazie a tutti i docenti di questo corso di dottorato. Grazie in particolare alla Professoressa Chiara D'Angelo, per gli stimoli critici, le riflessioni appassionate e le occasioni di confronto che mi ha sempre proposto. Grazie al Professor Andrea Bonanomi per il prezioso contributo offerto al secondo studio.

Ringrazio le mie colleghe, con cui ho condiviso esperienze irripetibili.
Grazie a Diletta Gazzaroli, Amalia De Leo, Carlotta Morozzi, Elisa Carletti, Maria Adelaide Morabito, Chiara Bigotto, Alessia Ferraboli, Anna Greiner.
Qui elencate insieme, ma ciascuna con un posto unico in me.
Grazie perché siamo cresciute insieme in questi anni intensi, e non c'è niente che vi renda più insostituibili di questo.

Questo percorso mi ha poi regalato anche te, Federica Comazzi.
Già solo scrivere il tuo nome mi fa ridere. Quanto ci siamo state vicine!
Grazie per la gioia che hai nello zaino, tra il pesto e i sali da bagno ancestrali che mi porti.
Grazie per le foto del mare. Grazie perché parli tutte le lingue del mondo...anche la mia.

Grazie agli amici di sempre.

Ringrazio infine, con tutto l'amore che ho, la mia famiglia e il mio compagno.
Vi sono immensamente grata per tutto quello che avete fatto per me, ogni giorno.
Se mi dessero un'altra vita, vorrei tornare da voi.