

La coesione di squadra nel volley

L'importanza del concetto di coesione nella comprensione del funzionamento delle squadre sportive è unanimemente riconosciuto. La pallavolo, con l'obbligo di fare tre passaggi, in assenza di contatti con gli avversari, con la rapidità del concatenamento del punteggio, è uno sport in cui la coesione è un elemento determinante.

Ora, se questa constatazione è evidente per l'allenatore di pallavolo, certe questioni rimangono tuttavia essenziali.

Anzitutto, vedremo come definire la coesione e poi proveremo a comprendere la sua elaborazione, infine tenteremo di delineare la sua influenza sulla vita del gruppo.

1. Definizione di coesione

Quando bisogna riflettere su ciò che costituisce concretamente, i ricercatori in psicologia sono concordi nel considerare la coesione come doppia. In effetti, si potrà distinguere da un lato, una *componente sociale* che rinvia ai legami sociali nel gruppo (amicizia o animosità) e dall'altra una *componente operativa* che rinvia alla partecipazione nella squadra: volontà negli allenamenti, nel match, adesione agli obiettivi della squadra, accettazione dei ruoli nella squadra (accettazione della scelta dei titolari, dei ruoli, del capitano). Così, Carron (1982) concepisce la coesione come «*un procedimento dinamico che è il riflesso della tendenza del gruppo a restare legato socialmente ed a restare unito nel perseguimento dei suoi obiettivi*».

Prendiamo dei questionari di coesione¹. A titolo d'esempio, la coesione speciale è raccolta da frasi come: «*Alcuni dei miei migliori amici sono in questa squadra*» oppure «*Non vedrò più i membri di questa squadra appena finita la stagione*». La coesione operativa è raccolta dalle seguenti domande: «*Amo lo stile di gioco di questa squadra*», «*La nostra squadra è unita per tentare di raggiungere i suoi obiettivi*». In altri termini, lungo tutta una stagione sportiva, la coesione di una squadra di volley si manifesta tanto sul terreno (coesione operativa) che al di fuori (coesione sociale).

¹ Nei questionari di coesione, chi risponde deve indicare il suo grado di accordo con la frase cerchiando un numero tra 1 (non completamente d'accordo) e 9 (completamente d'accordo).

2. Le determinanti della coesione

2.1. I fattori ambientali

I fattori ambientali occupano un posto importante nella vita dei gruppi sportivi. Ciascuna squadra sviluppa un tessuto di relazioni e di solidarietà all'interno della sua attività. Essa mantiene una storia relazionale con le altre squadre e le strutture federali. Se questo vissuto tra squadra e ambiente è dell'ordine competitivo o se la squadra risente delle minacce provenienti dall'esterno, come minacce di sanzioni federali, attraverso il mantenimento di un'identità sociale forte sarà aumentato il grado di coesione della squadra. Queste pressioni sociali possono aumentare il sentimento d'appartenenza al gruppo. Ciò è valido per una squadra che si sente rifiutata, poco amata dagli altri; come per una squadra che si sente presa in un qualsiasi complotto *«gli arbitri non la vogliono, la Lega o la Federazione sarebbe contenta se retrocedesse, le altre squadre giocano contro al 120%, ecc.»*. In tutti i casi, la coesione aumenta. E gli allenatori lo sanno bene. Lasciando il nostro sport, l'esempio di Rolland Courbis parla da solo: tutto l'ambiente del calcio è contro l'O.M. (Olympique di Marsiglia).

2.2. I fattori di gruppo

Per i fattori di gruppo, possiamo distinguere la dimensione del gruppo e i regolamenti.

2.1.1. La dimensione del gruppo

Numerose ricerche mostrano che *«l'aumento del numero dei partecipanti è un ostacolo alla coesione»* (Oberlé, 1995). L'aumento del numero dei membri rende l'accordo più difficile, aumenta l'eterogeneità, diminuisce la possibilità di partecipazione di tutti e ciò sfocia, di fatto, in una minore soddisfazione. Tuttavia, il riferimento alla coesione operativa, cioè una esplicazione basata sull'implicazione e la partecipazione dei membri nel processo di comunicazione, la ripartizione e la coordinazione dei compiti non è la sola disponibile a rendere conto dell'impatto della dimensione. L'effetto della dimensione del gruppo può, pertanto, essere precisata se si tiene conto della dimensione sociale della coesione. *Il livello di coesione sociale è generalmente abbastanza debole nei piccoli gruppi rispetto ai gruppi più grandi.* Nei piccoli gruppi (per esempio delle squadre di 3 giocatori di pallavolo), il basso numero di partner riduce la varietà delle interazioni sociali mentre nei gruppi più larghi (per esempio nelle squadre di pallavolo di 12 giocatori) la qualità delle interazioni è insoddisfacente a causa del numero di partner troppo importante in rapporto all'attività. I gruppi con effettivi medi sono meno suscettibili di essere confrontati ad una spersonalizzazione e presentano una certa varietà d'interazioni sociali, e il tutto influisce positivamente sulla coesione sociale. Una squadra di pallavolo ha più possibilità di essere coesiva con 8 o 9 che con 6 o 12 giocatori. Attenzione, esprimo qui delle tendenze, delle superiorità che non vogliono assolutamente dire che sia impossibile ad una squadra di volley di essere coesiva con 6 o con 12 giocatori.

2.2.2. Le regole d'ammissione

Le regole d'ammissione permettono di comprendere dei tipi d'interazione differenti. Certi collettivi offrono più possibilità ai membri di lasciare il gruppo per altri. Per esempio, il sentimento d'appartenenza è poco elevato nei gruppi per i quali i contratti legano gli individui al gruppo (squadre sportive professionistiche). Riunirsi per incontri sociali, cioè per il piacere di stare insieme, per comunicare, aumenta la coesione sociale, mentre riunirsi per raggiungere un obiettivo operativo preciso gioca piuttosto sulla coesione operativa. L'allenatore che constata un livello di coesione debole della sua squadra potrà insistere in queste due direzioni.

3. Conseguenze della coesione

3.1. I fattori di gruppo

I fattori di gruppo sono un grande insieme di fattori collegati alla coesione. Generalmente, l'influenza della coesione si ritrova nella capacità del gruppo a influenzare i suoi membri, il grado di partecipazione dei membri del gruppo, la fedeltà dei membri verso il gruppo e la capacità del gruppo a trattenere i suoi membri.

Svilupperemo questa parte al fine di sostenere un insieme di fattori che mantengono un ruolo più complesso con la coesione: i *fattori personali*.

3.2. I fattori personali

Numerosi fattori personali sono correlati con la coesione, come la soddisfazione individuale, la motivazione legata al compito, la stima di sé, la partecipazione alla vita del gruppo e nella ricerca di nuovi membri. Sviluppamo il fattore che è stato maggiormente studiato: *la similitudine personale*.

L'idea secondo la quale più i membri di un gruppo sono simili, più i legami tra i membri sono positivi, si ritrova nelle ricerche in sociologia come in psicologia. La similitudine di statuto, sia in termini di professione paterna, di prestigio familiare o di luogo di residenza, ciò che Maisonneuve (1966) chiama «*omofilia*», promuove l'attrazione nella misura in cui favorisce un rinforzo positivo. Per esempio, l'omofilia è legata positivamente alla coesione sociale nelle squadre universitarie americane di basketball. Al contrario, la similitudine può avere effetti negativi se fa perdere il sentimento di essere unico e un certo livello di eterogeneità può rendere il gruppo più attrattivo per i suoi membri proponendo maggiori possibilità d'interazioni positive. «*Non sembra evidente che una persona autoritaria sarà attirata da qualcuno che si sottomette volentieri, che qualcuno che ama essere preso in carico si accorderà bene con un individuo che ama occuparsi degli altri. Che un grande parlatore amerà la compagnia di chi sa ascoltare?*»

Come si vede, la scelta dell'allenatore non è facile. Riassumendo, possiamo dire che tra i membri della squadra è necessaria una dose di similitudine e una dose di differenza. E soprattutto accettarla. Diciamo chiaramente, certi allenatori concepiscono la loro squadra come un gruppo di cloni non ammettendo alcune diffe-

renze². Gli esempi si trovano in abbondanza: l'ex-allenatore della squadra argentina di calcio ha rifiutato ad un giocatore, che possedeva solo una coppa militare, di partecipare ai match; l'abbigliamento è identico per una squadra professionistica, ecc. Infine, la similitudine dei membri del gruppo può a sua volta essere influenzata dalla coesione. La tendenza per i membri di un gruppo a ricercare una uniformità di opinioni, di atteggiamenti, di impegni in seno al gruppo, è più importante dei gruppi stessi. Così, i devianti in termini d'opinione hanno tendenza ad essere più fortemente rifiutati quando la squadra è coesiva.

Come esempio mi avventurerei a citare il caso frequente del giocatore trasparente in una squadra e raggianti, in seguito ad un trasferimento, in un'altra. Egli deve in qualche modo giocare dei meccanismi di riconoscenza, di accettazione. Questo è spesso il caso dei giocatori stranieri. «*Gli si dà un anno per adattarsi*», si sente alla radio. Direi piuttosto che «*al gruppo è necessario un anno per accettarli!!!*»

3.3. *Un caso a parte, la performance*

Se la relazione positiva tra coesione e performance si spiega – una forte coesione aumenta il livello di comunicazione e di omogeneità nel gruppo e permette un impegno più elevato e una migliore ripartizione degli sforzi –, la relazione negativa è più sorprendente. Per questa ragione, soffermiamoci su un caso particolare.

3.3.1. Come una forte coesione può portare a cattive decisioni

Janis (1972) si è interessato alle cattive decisioni prese in seno a riunioni di responsabili economici o politici. Ha analizzato dei resoconti di riunioni di commissioni di esperti e di uomini politici del governo americano, in particolare sul trattamento dell'ultimatum giapponese e le sue conseguenze su Pearl Harbour, la *escalation* della guerra in Vietnam e l'invasione della Baia dei Porci.

La misconoscenza della psicologia sociale è finita per costare la terza guerra mondiale!!! ... Infine, quasi. Ciò che è successo in queste riunioni attorno ai presidenti americani è l'emergere di un pensiero di gruppo. Questo pensiero di gruppo appare quando i partecipanti tendono a perdere la loro capacità critica e la loro indipendenza di spirito a profitto di una ricerca d'unanimità. In effetti, la coesione sociale, definita come la soddisfazione di appartenere ad un gruppo prestigioso o possedente una buona intesa collettiva, può avere un effetto nefasto per una squadra, indebolendo le sue capacità decisionali e la sua capacità di valutare i rischi, ma anche determinando una ricerca d'informazione povera e indiretta.

Una squadra di pallavolo composta da compagni avrà tendenza ad uscire alla vigilia della partita, a scherzare in campo, ad arrivare in ritardo, a fare delle scelte tattiche sbagliate, ecc. Tutti gli allenatori hanno vissuto quest'esperienza. La squadra "ubriacata" dalla sua coesione sociale elevata non si rimette in questione, vive sulle sue acquisizioni e non propone alcuna critica positiva; essa corre verso la catastrofe.

3.3.2. Alcune considerazioni sulla particolarità del settore sportivo

Numerose ricerche condotte in ambiente sportivo mostrano un effetto facilitatore della coesione sulla performance. Se le squadre sportive presentano una relazione tra coesione e performance più forte di quella di altri gruppi naturali (gruppi

² Questa riflessione potrebbe essere oggetto, da sola, di un articolo. Quali sono le attese degli allenatori? Cosa risentono, cosa cercano dirigendo una squadra?

militari, gruppi d'impresa), è che la percezione del successo o dell'insuccesso è più viva (i risultati di ciascuna squadra di ogni tipo di categoria sono conosciuti molto rapidamente nel nostro microcosmo), che i gruppi sportivi possiedono dei modelli d'eccellenza più forti (ciascuno tende a raggiungere un livello sportivo più elevato) e un sentimento d'identità in quanto gruppo più importante (l'appartenenza ad una squadra sportiva partecipata grandemente all'identità sociale dei giocatori).

Pertanto, il settore sportivo si smarca dagli altri settori per il fatto che la partecipazione attiva dei membri nella formulazione degli obiettivi del gruppo non è necessariamente legata ad un forte coesione. La coesione di una squadra sportiva non dipende da un'elaborazione in comune degli obiettivi del gruppo, in quanto questi ultimi sono generalmente stabiliti dall'allenatore o dal presidente della società sportiva. Così, in seno a squadre di pallavolo, lo stile di comando preferito è lo stile "autocratico", una sola persona, generalmente l'allenatore, decide delle scelte e delle condotte da seguire per la squadra intera.

Infine, si ritrova nel settore sportivo l'importanza della distinzione tra coesione sociale e coesione operativa. La relazione coesione-performance constatata nella pallavolo mette in avanti una influenza privilegiata della coesione operativa (senza tuttavia trascurare la coesione sociale).

Rémy Lacrampe
Psicologo dello sport,
Allenatore di volleyball

Titolo Originale

Lacrampe R., *La Cohesion*, Revue Volley France Tech, n. 5, 1999, pp. 4-8.