



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia

Corso di laurea in Scienze Psicologiche, Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

**La relazione tra la Coesione del gruppo e la Performance
in ambito sportivo.**

The Relation Between Group Cohesion and Performance in Sports.

***Relatrice* Prof.ssa Roberta Lubrano**

***Correlatore* Prof. Paolo Albiero**

Laureanda: Irene Petrolini
Matricola: 2082445

Anno Accademico 2024-2025

Indice	3
Introduzione	5
1. La coesione in ambito sportivo: un breve excursus delle definizioni presenti in letteratura	7
2. Il Group Environment Questionnaire	9
2.1 Verso lo sviluppo del modello concettuale	9
2.2 Il modello concettuale	10
2.3 Il questionario	11
3. La relazione coesione-performance: i risultati presenti in letteratura	13
3.1 Le variabili mediatrici	14
3.1.1 Fonte dei dati	14
3.1.2 Paradigma	15
3.1.3 La direzione della relazione coesione-performance	15
3.1.4 Misurazione della Performance	16
3.1.5 Impatto della coesione sociale e di compito sulle prestazioni sportive	17
3.1.6 Tipo di sport	17
3.1.7 Livello degli atleti	18
3.1.8 Genere maschile e femminile a confronto	19
4. Aspetti della relazione coesione-performance: implicazioni sul campo	21
4.1 Differenze di genere	21
4.2 I potenziali effetti negativi	24
5. Il “noi” negli sport individuali	27
5.1 La teoria dell’interdipendenza sociale	28
5.2 La teoria applicata al contesto sportivo	28
Conclusioni	31
Bibliografia	33

Introduzione

Il concetto di coesione è stato oggetto di studio in diverse discipline, tra cui Sociologia, Psicologia sociale, Psicologia del counseling, Psicologia militare, Psicologia organizzativa, Psicologia educativa e Psicologia dello sport. La letteratura in questo ambito ha portato i ricercatori a suggerire che "la coesione è la variabile più importante nelle squadre sportive" (Carron, Colman et al., 2002) e nei piccoli gruppi (Golembiewski, 1962). Ad esempio, è stato osservato che gli atleti che hanno giocato nella stessa squadra per più stagioni percepiscono un livello di coesione maggiore rispetto a coloro che non hanno continuato con il gruppo (Spink et al., 2010). Inoltre, una maggiore coesione è stata associata a percezioni meno debilitanti dei sintomi d'ansia (Eys et al., 2003) e a un maggiore senso di efficacia collettiva (Heuzé et al., 2006). Morgan et al. (2015) hanno identificato la coesione di gruppo come una variabile chiave per favorire la resilienza del team. Quando i gruppi sviluppano forti legami sia dentro che fuori dal contesto di allenamento e dalle competizioni, sono meglio preparati ad affrontare le sfide e le difficoltà.

La relazione tra coesione e performance è una delle variabili più studiate in questo campo. L'interesse per questa relazione è evidente nel numero crescente di studi e metanalisi dedicate al tema. Analizzare la relazione coesione-performance richiede anche l'individuazione di possibili mediatori per comprenderne meglio le dinamiche. Alcuni autori, come Carron et al. (2002) e Filho et al. (2014), hanno esplorato le differenze nella relazione coesione-performance, tenendo conto di fattori quali il design degli studi, il genere degli atleti, il loro livello e il tipo di sport praticato. Il terzo capitolo della tesi esamina i risultati disponibili in letteratura e descrive le variabili che possono influenzare la relazione tra coesione e performance.

Diversi studi hanno investigato le differenze di genere nelle squadre e le implicazioni che queste comportano nella gestione sportiva. Un tema centrale è l'idea diffusa tra psicologi dello sport e allenatori che un elevato livello di coesione sia sempre positivo, spingendoli a promuovere alti livelli di coesione per migliorare le prestazioni legate al compito (ad esempio, risultati sportivi) e quelle sociali (ad esempio, riduzione dei conflitti). In ultimo,

verrà affrontata la teoria dell'interdipendenza sociale, esplorando come questa possa avere ricadute sulla classificazione tra sport individuali e di squadra.

1. La coesione in ambito sportivo: un breve excursus delle definizioni presenti in letteratura

La coesione di un gruppo può essere definita come la forza dei legami tra i suoi membri, il sentimento di attrazione reciproca tra i componenti e il grado in cui essi concentrano i loro sforzi per raggiungere obiettivi comuni. La coesione è stata riconosciuta come una caratteristica cruciale per determinare l'efficacia di un gruppo ed è rilevante in diversi contesti, tra cui quello aziendale, sanitario, militare e accademico (LePine et al., 2008; Mathieu et al., 2008). Il termine "coesione" deriva dal latino "cohaesus", che significa unire o stare insieme. Vari autori, avvicinandosi allo studio di questo costrutto, ne hanno fornito definizioni differenti.

Le modifiche sono minime, ma rendono la frase un po' più fluida e precisa. Festinger (1950) ha definito la coesione come "il campo totale di forze che agisce sui membri per farli rimanere nel gruppo", evidenziando come la coesione sia il risultato di molteplici fattori. Gross & Martin (1952) criticarono questa definizione, ritenendola troppo focalizzata sui singoli membri, e suggerirono che fosse più appropriato intendere la coesione come "la resistenza del gruppo alla disgregazione".

Nell'ambito della psicologia dello sport, Carron et al. (1998) hanno descritto la coesione come "un processo dinamico che si riflette nella tendenza di un gruppo a rimanere unito nel perseguimento dei suoi obiettivi strumentali e/o nella soddisfazione dei bisogni affettivi dei membri". Questa definizione evidenzia che la coesione non è un tratto stabile, ma, come specificano gli autori, "la coesione in un gruppo può cambiare nel tempo sia nella sua estensione che nelle sue forme, durante le fasi di formazione, sviluppo, mantenimento e dissoluzione del gruppo" (Carron et al., 2012).

Da questa definizione emerge che il gruppo tende a rimanere unito nel perseguire un obiettivo, rendendo la coesione orientata a uno scopo. Inoltre, essa presenta una dimensione affettiva, che si manifesta nel piacere dei membri di far parte del gruppo. A questo proposito, Baumeister & Leary (1995) sottolineano che il bisogno di appartenenza è un motivo fondamentale per l'essere umano, e che la formazione di legami sociali è

associata a effetti positivi, mentre l'esclusione da un gruppo provoca sentimenti negativi. Pertanto, sia nei gruppi fortemente orientati al compito, come le squadre sportive, sia in quelli a maggiore valenza sociale, la coesione produce effetti positivi.

2. Il Group Environment Questionnaire

2.1 Verso lo sviluppo del modello concettuale

Inizialmente, la ricerca sulla coesione nei vari ambiti ha prodotto risultati ambigui, generalmente attribuiti alla modalità di misurazione del costrutto. I primi ricercatori si sono concentrati sulla misurazione dell'attrazione tra i membri, considerandola il fattore principale che influenza l'intero gruppo (Carron et al., 1985). Tuttavia, Escovar & Sim (1974) ne hanno evidenziato i limiti, sottolineando che le misure basate esclusivamente sull'attrazione interpersonale sottorappresentano il concetto di coesione, poiché altri fattori oltre all'attrazione tra membri contribuiscono a mantenere uniti gli individui all'interno del gruppo.

Altri autori hanno utilizzato aspetti diversi per misurare la coesione, come il desiderio espresso dai membri di rimanere nel gruppo (Schachter et al., 1951), l'identificazione dei membri con il gruppo (Converse & Campbell, 1968) e il valore attribuito all'appartenenza al gruppo (Arnold & Straub, 1973). Tuttavia, molti di questi studi iniziali hanno misurato solo alcuni aspetti della coesione, senza cogliere completamente il costrutto. Inoltre, l'uso di una varietà di misurazioni ha reso i risultati difficilmente comparabili e, in molti casi, non è stata verificata la solidità psicometrica delle misure (Carron et al., 1985).

Van Bergen & Koekebakker (1959), non concordando con l'idea che l'indice di coesione potesse essere calcolato semplicemente sommando i punteggi delle attrazioni individuali, hanno distinto un aspetto individuale e uno di gruppo. In particolare, hanno definito l'"individual attraction to group (ATG)" come l'insieme delle motivazioni che spingono l'individuo a rimanere nel gruppo e hanno identificato la coesione come il livello di compattezza del gruppo. Anche se questo concetto di coesione non è stato ben definito operativamente, il loro lavoro ha comunque contribuito a distinguere la coesione come proprietà del gruppo, dall'attrazione individuale per il gruppo da parte dei singoli membri.

Mikalachki (1969) ha individuato un altro aspetto fondamentale nell'analisi della coesione, separando una componente orientata al compito da una componente sociale. Secondo Mikalachki, la coesione orientata al compito riguarda il grado in cui i membri rimangono uniti per raggiungere obiettivi comuni, mentre la coesione sociale riguarda le relazioni

interpersonali e il grado in cui i membri interagiscono per soddisfare esigenze di appartenenza sociale (Carron & Brawley, 2000; Carron et al., 1985; Carron et al., 2007). Inoltre, Mikalachki suggerisce che queste due componenti debbano essere analizzate separatamente in termini di antecedenti e conseguenze.

2.2 Il modello concettuale

Le analisi svolte da questi autori hanno influenzato significativamente lo sviluppo del modello concettuale, che si divide in due grandi categorie: la prima riguarda le percezioni dei singoli membri nel rappresentarsi il gruppo come una totalità, mentre la seconda si riferisce all'attrazione dei singoli verso il gruppo. La prima categoria è denominata "integrazione del gruppo", mentre la seconda "attrazione individuale verso il gruppo". Entrambe le categorie comprendono sia un aspetto orientato al compito, sia uno maggiormente legato alla socialità.

Il modello concettuale si articola quindi in quattro componenti:

- Integrazione di gruppo orientata al compito
- Integrazione di gruppo orientata alla socialità
- Attrazione individuale orientata al compito
- Attrazione individuale orientata alla socialità (Carron et al., 1985).

L'integrazione di gruppo rappresenta la vicinanza tra i membri e il grado di coesione del gruppo nel suo complesso. Le attrazioni individuali verso il gruppo riflettono, invece, le motivazioni personali che spingono un membro a rimanere nel gruppo, oltre ai sentimenti e al coinvolgimento nei confronti degli altri membri. L'aspetto sociale si riferisce all'orientamento verso lo sviluppo e il mantenimento di relazioni sociali all'interno del gruppo, mentre l'aspetto legato al compito si concentra sull'orientamento verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo (Carron et al., 1985).

È importante sottolineare che considerare la coesione come un costrutto multidimensionale implica che diversi fattori possano contribuire a mantenere un gruppo unito. Tuttavia, questo non significa che tutte le dimensioni siano presenti nello stesso grado in ogni gruppo o in tutte le fasi del suo sviluppo. Ad esempio, la ricerca non si è concentrata su squadre di alto livello (come team professionistici o nazionali), in cui i

bisogni sociali risultano meno rilevanti rispetto alla necessità di raggiungere obiettivi legati alla performance.

2.3 Il questionario

Il modello concettuale sopra esposto ha fornito le basi per lo sviluppo del “Group Environment Questionnaire” (GEQ). Lo strumento è composto da 18 item e 4 scale che valutano le quattro componenti della coesione:

- attrazione individuale orientata al compito di gruppo, che riflette i sentimenti di un membro riguardo al proprio coinvolgimento nel compito del gruppo (es. "Non mi piace lo stile di gioco di questa squadra");
- attrazione individuale orientata alla socialità di gruppo, che riflette i sentimenti di un membro rispetto alle sue interazioni sociali con il gruppo (es. "Alcuni dei miei migliori amici fanno parte di questo team");
- integrazione di gruppo orientata al compito, che valuta le percezioni di un membro riguardo alla coesione del gruppo nel perseguire obiettivi e compiti comuni (es. "Il nostro team è unito nel tentativo di raggiungere i suoi obiettivi di performance");
- integrazione di gruppo orientata alla socialità, che valuta le percezioni di un membro riguardo alla coesione del gruppo come unità sociale (es. "I membri del nostro team non si incontrano al di fuori di allenamenti e partite").

Le risposte vengono fornite su una scala Likert a 9 punti, che va da “Completamente in disaccordo” (1) a “Completamente d’accordo” (9).

Tra gli aspetti positivi del GEQ vi è la sua praticità, una buona coerenza interna, la capacità di valutare una vasta gamma di gruppi sportivi con caratteristiche eterogenee, e il supporto psicometrico preliminare a favore della sua validità di costrutto. Inoltre, prende in considerazione sia le percezioni individuali rispetto al compito che quelle relative alla coesione sociale, attraverso due prospettive: personale e di gruppo. Tra le limitazioni, va evidenziato che, essendo un questionario, si basa esclusivamente sulle risposte dei singoli individui, piuttosto che su osservazioni comportamentali dirette. Inoltre, la coesione

viene valutata solo attraverso le percezioni individuali, senza tener conto di un punto di vista collettivo o di valutazioni esterne (es. allenatori) (Carron et al., 1985).

Nonostante queste limitazioni, il modello concettuale e il questionario offrono diversi vantaggi. Primo, gli antecedenti e le conseguenze della coesione non sono inclusi nella misurazione della stessa. Secondo, la coesione è trattata come un concetto multidimensionale, considerando diversi fattori che legano i membri al gruppo. Infine, le percezioni individuali riguardanti il compito e la coesione sociale sono analizzate attraverso due prospettive principali: quella personale ("cosa sto facendo?") e quella di gruppo ("cosa sta facendo il gruppo?") (Carron et al., 1985).

3. La relazione coesione-performance: i risultati presenti in letteratura

I risultati degli studi sulla relazione tra coesione e performance risultano spesso contrastanti. Una delle prime e più complete meta-analisi in questo campo è stata condotta da Mullen & Copper (1994), i quali hanno analizzato i dati di 49 studi provenienti da diversi ambiti della psicologia, inclusi quello industriale, sportivo, militare e sociale. Gli autori hanno individuato una relazione positiva, seppur moderata, tra coesione e performance, sottolineando una correlazione più forte nei gruppi reali rispetto a quelli artificiali, con il massimo effetto riscontrato nelle squadre sportive.

Sebbene la meta-analisi di Mullen & Copper (1994) abbia fornito un contributo significativo allo studio di questa relazione, i risultati non possono essere considerati definitivi nell'ambito della psicologia dello sport per diverse ragioni. In primo luogo, il campione includeva anche gruppi non sportivi, come quelli militari o lavorativi, il che rende difficile applicare automaticamente i fattori mediatori individuati al solo contesto sportivo. Inoltre, solo un terzo degli studi considerati riguardava effettivamente lo sport. Molti di questi studi utilizzavano lo "Sport and Cohesiveness Questionnaire", uno strumento oggi ritenuto poco affidabile nella ricerca sportiva, a causa delle sue deboli basi concettuali e delle proprietà psicometriche non completamente validate (Carron et al., 2002).

Carron, Colman e colleghi (2002) hanno quindi condotto una nuova meta-analisi, selezionando esclusivamente studi relativi all'ambito sportivo. Analizzando 46 ricerche, hanno trovato una relazione da moderata a forte tra coesione e performance ($ES = 0.655$, $p < 0.03$), in linea con i risultati di Mullen & Copper.

Mullen & Copper (1994) avevano già evidenziato che la correlazione più forte tra coesione e performance si manifestava nelle squadre sportive, seguite dai gruppi militari, non sportivi e artificiali. Tuttavia, non è ancora del tutto chiaro perché lo sport rappresenti un contesto in cui la coesione ha un impatto così marcato sulla performance. Gli autori hanno ipotizzato che le squadre sportive siano caratterizzate da un alto grado di "entitatività" o coesione di gruppo, e che, in questo contesto, gli standard di eccellenza siano chiari e

condivisi, mentre il successo e il fallimento siano esperienze ben definite. Nonostante queste ipotesi siano valide anche per i gruppi militari, la coesione sembra avere un impatto maggiore sulla performance sportiva. Pertanto, la ricerca futura dovrebbe concentrarsi sull'individuazione di mediatori che possano spiegare meglio questa relazione, un tema che verrà approfondito in seguito.

Filho et al. (2014) hanno esaminato 16 studi pubblicati tra il 2000 e il 2010, focalizzandosi esclusivamente sul contesto sportivo. L'obiettivo era analizzare la direzione e l'intensità della relazione tra coesione e performance, nonché l'influenza delle variabili moderatrici. Dall'analisi dei 16 studi è emersa una relazione moderata e significativa tra coesione generale e performance ($r = 0.34$, $p < 0.01$), confermando la correlazione tra i due costrutti. Tuttavia, l'entità dell'effetto riscontrato risulta inferiore rispetto a quanto emerso dalle precedenti meta-analisi. Mullen & Copper (1994) e Carron, Colman et al. (2002) avevano infatti riportato effetti di dimensioni da moderate a grandi. Questa discrepanza potrebbe riflettere le diverse finestre temporali considerate nelle analisi.

3.1 Le variabili mediatrici

Oltre che indagare la forza del legame, la ricerca si è indirizzata anche verso l'individuazione di altri moderatori che potrebbero influenzare la relazione coesione-performance. Di seguito li prendiamo in rassegna.

3.1.1 Fonte dei dati

Le riviste scientifiche tendono spesso a favorire la pubblicazione di risultati di ricerca che sono statisticamente significativi, generalmente in linea con i risultati precedenti e/o che supportano previsioni teoriche consolidate. Partendo da questa premessa, gli autori delle due meta-analisi si sono posti l'obiettivo di verificare se vi fosse una differenza significativa negli effect sizes (ES) relativi ai punteggi di coesione tra studi pubblicati e non pubblicati. Entrambe le meta-analisi hanno rilevato valori leggermente più ottimistici per gli studi pubblicati rispetto a quelli non pubblicati (Mullen & Copper: $ES = 0.730$, $p < 0.04$ vs $ES = 0.507$, $p < 0.05$; Filho et al.: $r = 0.36$, $p < 0.01$, vs $r = 0.32$, $p < 0.01$). Tuttavia, la differenza tra i due gruppi di studi non risulta essere statisticamente significativa ($p > 0.05$).

3.1.2 Paradigma

Mullen & Copper (1994) hanno osservato che negli studi da loro esaminati sono stati adottati due approcci principali per indagare la relazione tra coesione e performance: il metodo correlazionale e quello sperimentale. Nel metodo correlazionale, si mettevano in relazione le percezioni dei membri del gruppo riguardo ai livelli di coesione con le prestazioni di gruppo o individuali. Al contrario, nel metodo sperimentale venivano creati gruppi appositi per lo studio, manipolando la coesione in maniera controllata per poi valutarne l'impatto sulle performance.

Gli autori hanno evidenziato che il paradigma correlazionale, pur riflettendo maggiormente le dinamiche naturali di un gruppo, offre un minor controllo sulle variabili rispetto a quello sperimentale, che invece garantisce una maggiore scientificità e precisione. Nonostante ci si aspetti che il metodo sperimentale, per via delle condizioni controllate, produca un effetto coesione-prestazione più debole rispetto a quello correlazionale, è interessante notare che il paradigma correlazionale ha in realtà mostrato un effetto più forte.

Nella loro meta-analisi, Mullen & Copper (1994) hanno considerato il tipo di paradigma come una variabile moderatrice per verificare se i risultati ottenuti con le squadre sportive fossero coerenti con quelli osservati in altri gruppi. In particolare, hanno riscontrato differenze nella forza della relazione coesione-prestazione tra studi che utilizzavano il paradigma correlazionale ($ES = 0.692$) rispetto a quelli che utilizzavano il paradigma sperimentale ($ES = 0.406$), sebbene tale differenza non risultasse statisticamente significativa.

3.1.3 La direzione della relazione coesione-performance

Alcuni studiosi si sono interrogati sulla natura della relazione tra coesione e performance, chiedendosi se sia la maggiore coesione a favorire il miglioramento delle prestazioni o, al contrario, se siano le alte prestazioni a rafforzare la coesione del gruppo. Entrambi gli scenari sembrano plausibili: da un lato, una maggiore coesione potrebbe motivare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi, dall'altro, elevate prestazioni potrebbero migliorare la percezione positiva dei membri nei confronti del team.

La meta-analisi di Carron, Colman et al. (2002) ha consentito di esplorare entrambe queste ipotesi. I ricercatori hanno analizzato i dati confrontando una misurazione iniziale della coesione con una successiva valutazione della performance, e viceversa (prima la prestazione e poi la coesione). I risultati non hanno mostrato differenze significative: considerare la coesione come un fattore che influisce sulla performance ($ES = 0.566$) o come una conseguenza delle prestazioni ($ES = 0.689$) porta comunque a una relazione bidirezionale tra le due variabili, dove coesione e performance si influenzano a vicenda.

Anche la meta-analisi di Filho et al. (2014) conferma questi risultati: anche se la relazione coesione-prestazione è leggermente più forte rispetto a quella prestazione-coesione, la differenza non è statisticamente significativa.

3.1.4 Misurazione della Performance

Quando si analizza la relazione tra coesione e performance, i ricercatori si sono concentrati su come le percezioni della coesione di gruppo possano influenzare i risultati, sia a livello individuale che collettivo. Ciò significa che sono stati esaminati non solo i risultati effettivi ottenuti dai gruppi, ma anche come i membri stessi percepiscono le proprie prestazioni. Carron et al. hanno distinto tra i diversi tipi di misurazione della performance, differenziando tra misurazioni auto-riportate e misurazioni effettive. Questo approccio ha permesso di esplorare come tali modalità di valutazione possano influenzare la relazione tra coesione e performance. Gli autori hanno osservato che, sia nel caso di valutazioni auto-riferite (con un effetto di 0.577), sia tramite indici comportamentali oggettivi (con un effetto di 0.686), emerge un quadro sorprendentemente simile riguardo alla relazione tra coesione e prestazione. Ciò suggerisce che, nonostante le possibili limitazioni delle misurazioni auto-riportate, queste possano comunque offrire intuizioni utili e comparabili a quelle delle misurazioni più oggettive. In altre parole, anche se le percezioni soggettive possono presentare alcune lacune, riescono comunque a riflettere in modo affidabile l'influenza della coesione sui risultati ottenuti.

D'altra parte, Filho et al. (2014) hanno trovato una correlazione più forte tra le due variabili quando misurate tramite self-report rispetto alle misure oggettive di performance ($r = 0.42$,

$p < 0.01$ vs $r = 0.32$, $p < 0.01$). Queste differenze sono risultate statisticamente significative ($p < 0.05$).

3.1.5 Impatto della coesione sociale e di compito sulle prestazioni sportive

L'obiettivo principale nell'analizzare il tipo di misura della coesione come possibile moderatore era verificare se la coesione sociale e quella legata al compito fossero associate a una prestazione positiva nelle squadre sportive. Carron, Colman et al. (2002) hanno riscontrato che la coesione sociale mostrava una relazione più forte con la performance (ES = 0.702) rispetto alla coesione orientata al compito (ES = 0.607) o a una misura generale della coesione (ES = 0.582). Tuttavia, le differenze tra questi valori non erano statisticamente significative. Al contrario, Filho et al. (2014) hanno registrato un risultato opposto, evidenziando una correlazione più forte tra coesione orientata al compito e performance ($r = 0.45$, $p < 0.01$) rispetto alla coesione sociale ($r = 0.11$, $p < 0.01$).

3.1.6 Tipo di sport

Le prime ricerche sull'interazione tra coesione e performance in specifici sport hanno portato a risultati contrastanti. Per cercare di chiarire la letteratura esistente, alcuni studiosi, come Carron e Chelladurai (1981), hanno suggerito che il tipo di compito svolga un ruolo significativo nell'influenzare questa relazione. L'idea alla base di questa osservazione è che la coesione possa agire come un catalizzatore, facilitando un migliore coordinamento negli sport in cui le interazioni tra i membri del team sono fondamentali per il successo. Ad esempio, negli sport interattivi come il basket, i giocatori devono coordinare le loro azioni per ottenere risultati. Al contrario, negli sport coattivi, come il bowling o il golf, il successo si basa principalmente sulla performance individuale, poiché il punteggio dei singoli giocatori si somma per determinare quello della squadra. Queste differenze nelle dinamiche di gruppo potrebbero influenzare il grado di coesione in relazione alla performance.

La meta-analisi condotta da Carron, Colman et al. (2002) ha mostrato una relazione leggermente più forte negli sport coattivi (ES = 0.766) rispetto a quelli interattivi (ES = 0.657); tuttavia, questa differenza non è risultata statisticamente significativa ($p > 0.05$). Anche Filho et al. (2014) ha riportato un'associazione maggiore negli sport coattivi ($r =$

0.49, $p = 0.49$) rispetto a quelli interattivi ($r = 0.17$, $p < 0.01$), ma con differenze statisticamente significative ($p < 0.05$). La leggera differenza nei risultati potrebbe essere attribuibile al numero limitato di studi considerati, dato che solo uno ha soddisfatto i criteri di inclusione nella meta-analisi di Filho et al (2014).

In generale, questi risultati sembrano sfidare l'idea che la coesione sia più forte negli sport interattivi, dove l'interazione continua e l'interdipendenza tra i membri della squadra sono fondamentali, rispetto agli sport coattivi. Un'altra possibile spiegazione per questo risultato è che negli sport coattivi potrebbero essere necessarie definizioni più precise dei compiti e dei ruoli sociali dei membri della squadra rispetto a quanto avvenga negli sport interattivi.

3.1.7 Livello degli atleti

Le squadre sportive possono differire in vari aspetti, come la loro storia, la stabilità del gruppo e i successi precedenti, tutti fattori collegati anche al livello degli atleti. Il livello di abilità degli atleti potrebbe influenzare la relazione tra coesione e performance; in particolare, atleti più esperti potrebbero affrontare le situazioni stressanti in modo più positivo, il che può avere un impatto significativo sulla coesione del gruppo. Entrambe le meta-analisi hanno esaminato i dati provenienti da diversi studi per valutare se le capacità degli atleti potessero agire come fattore mediatore nella relazione tra coesione e performance.

Carron ha osservato che, sebbene ci siano differenze tra giocatori professionisti e dilettanti, queste non risultano statisticamente significative ($p > 0.05$). Tuttavia, Filho et al. (2014) hanno trovato che la coesione esercita un'influenza maggiore sulla performance degli atleti di livello ricreativo ($r = 0.43$, $p < 0.02$) rispetto a quella degli atleti professionisti ($r = 0.19$, $p < 0.01$), con una differenza statisticamente significativa ($p < 0.05$).

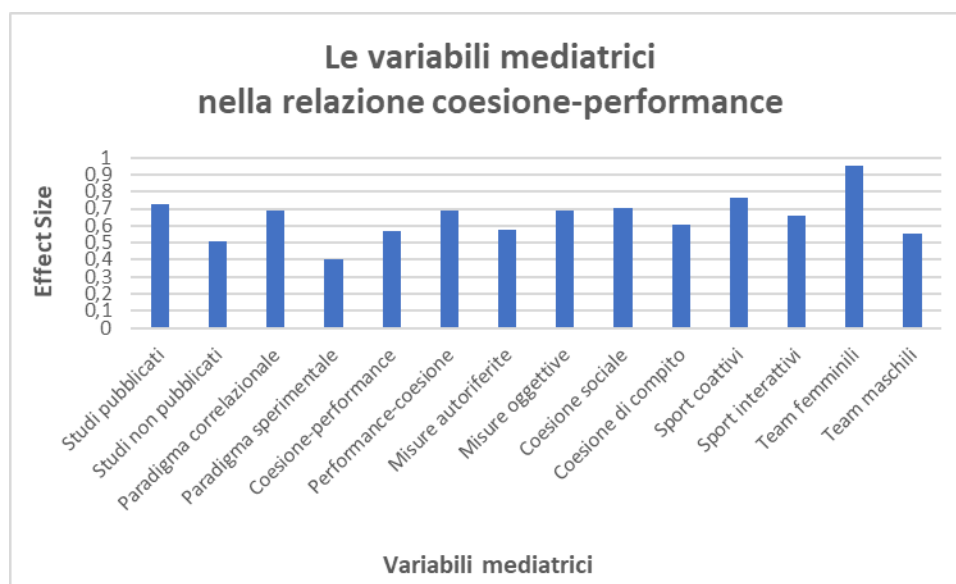
Questi risultati possono essere spiegati sia dalle caratteristiche del campione (in cui era presente solo un effetto significativo per gli sport amatoriali) sia dal fatto che gli atleti amatoriali potrebbero essere più inclini a ritirarsi da un'attività sportiva se non si sentono parte di un gruppo fortemente coeso, come suggerito dalla letteratura (Arrow et al., 2004). Nel caso degli atleti professionisti, la correlazione più debole potrebbe derivare dal fatto che altri fattori, come quelli tecnici, tattici e fisiologici, possono influenzare maggiormente

le performance rispetto alla coesione. Inoltre, ci possono essere anche motivazioni finanziarie che spingono gli atleti professionisti a rimanere nel gruppo (Till et al., 2010; Mowen, 1995).

3.1.8 Genere maschile e femminile a confronto

Prima della ricerca condotta da Carron, Colman et al. (2002), non esistevano evidenze empiriche o teoriche significative che evidenziassero differenze nella relazione coesione-performance tra team maschili e femminili. Uno dei pochi studi che ha effettuato un confronto diretto, quello di Widmeyer & Martens (1978), non ha riscontrato differenze significative. Tuttavia, Carron, Colman et al. (2002) hanno trovato una forte relazione tra coesione e performance nei team femminili ($ES = 0.949$) e un effetto moderato nei team maschili ($ES = 0.556$), con differenze statisticamente significative ($p < 0.05$). Questi risultati sono stati successivamente confermati da Filho et al. (2014), suggerendo che il genere funge da moderatore significativo nella relazione coesione-performance.

I dati esaminati indicano che le donne tendono a sviluppare un senso di coesione più elevato rispetto agli uomini (Shondell & Reynaud, 2002). Le differenze culturali tra i due generi potrebbero parzialmente spiegare queste dinamiche, in quanto gli uomini sembrano essere meno inclini a condividere sentimenti, atteggiamenti e obiettivi all'interno di un gruppo. Questi aspetti sono fondamentali e gli allenatori dovrebbero tenerne conto quando lavorano sulla coesione all'interno di una squadra.



4. Aspetti della relazione coesione-performance: implicazioni sul campo

Negli studi presentati nel capitolo precedente, è emerso che la relazione tra coesione di squadra e performance sportiva è influenzata da molteplici fattori, tra cui il genere degli atleti e il tipo di sport praticato (Eys et al., 2003; Spink et al., 2010; Carron, Colman et al., 2002). Ricerche recenti suggeriscono che le dinamiche di coesione possono variare significativamente a seconda della composizione di genere della squadra, poiché le esperienze e le aspettative dei membri possono differire (Golembiewski, 1962). Inoltre, il tipo di sport, sia esso individuale o di squadra, competitivo o ricreativo, può modellare le modalità di interazione tra i membri e influenzare le percezioni di coesione (Heuzé et al., 2006). È fondamentale considerare che, sebbene un alto livello di coesione sia generalmente associato a migliori performance, un eccesso di coesione può avere effetti negativi, portando a fenomeni come il "groupthink", in cui l'unità di intenti può sopprimere la creatività e il pensiero critico (Janis, 1972). Pertanto, un equilibrio ottimale di coesione è essenziale per massimizzare l'efficacia della squadra, richiedendo un'attenzione particolare da parte degli allenatori e dei leader nella gestione delle dinamiche interne. Questi aspetti meritano un'analisi approfondita, poiché è fondamentale che gli allenatori e tutte le figure responsabili della gestione delle dinamiche all'interno di una squadra sportiva li prendano in considerazione.

4.1 Differenze di genere

Oltre a riportare una differenza statisticamente significativa nella relazione coesione-performance tra uomini e donne, Carron, Colman et al. (2002) hanno osservato che, sebbene questa relazione sembri più forte per le donne, la quantità assoluta di coesione percepita da uomini e donne non differisce (come evidenziato dai dati normativi pubblicati; Carron, Brawley e Widmeyer, 2002). Sembrerebbe quindi che "gli eventi che contribuiscono a una perdita di coesione potrebbero essere più dannosi per il successo di squadra nei team femminili" (Carron, Brawley et al., 2002). Tuttavia, l'analisi condotta dagli autori non è in grado di fornire spiegazioni sui potenziali meccanismi sottostanti a questa differenza.

Alcuni autori hanno tentato di fornire una spiegazione, proponendo che le differenze potrebbero essere dovute a stereotipi e aspettative sociali, che danno luogo a una profezia che si autoavvera, influenzando le interazioni (ad esempio, tra atleta e allenatore) e i risultati di tali interazioni all'interno dell'ambiente sportivo (LaVoi et al., 2007). Le convinzioni degli allenatori potrebbero quindi determinare lo sviluppo di diverse aspettative per il comportamento degli atleti e, di conseguenza, trasmettere un senso di importanza (o mancanza di importanza) della coesione di gruppo nel tempo. Altri autori hanno rilevato un bisogno di appartenenza maggiore nelle donne rispetto alla controparte maschile (Deaux, 1976), e questo avrebbe ricadute anche sull'importanza dell'unione all'interno di un gruppo. Baumeister & Sommer (1997) hanno suggerito, invece, che maschi e femmine hanno entrambi necessità di soddisfare un bisogno di appartenenza, ma sono le strategie che differiscono. I maschi sono più inclini a sviluppare connessioni tramite mezzi sociali non intimi (ad esempio, ottenere status, potere, ecc.), mentre le femmine tendono verso relazioni più intime (ad esempio, amicizie con i membri del team).

Partendo dai risultati dello studio di Carron, Colman et al. (2002), Eys e colleghi (2015) intendono indagare ulteriormente se le differenze legate al genere degli atleti possano influenzare la forza della relazione coesione-performance. A tal fine, hanno somministrato interviste semi-strutturate a un gruppo di allenatori tedeschi e canadesi con esperienza sia con squadre femminili che maschili. Gli autori hanno ritenuto che la completezza del background degli allenatori potesse meglio cogliere eventuali differenze di genere rispetto alla percezione e esperienza degli atleti, che si sarebbe concentrata unicamente su gruppi dello stesso sesso. Il gruppo di allenatori è composto da 22 membri, con esperienza sia in sport individuali che di squadra, a livello professionale e dilettantistico.

La maggioranza degli allenatori ha espresso la propria convinzione sull'importanza della coesione nel proprio sport, a prescindere dal sesso degli atleti. Ad esempio, un allenatore ha affermato: "Credo fermamente che più la squadra è coesa, indipendentemente dal genere, più la squadra avrà successo". Le convinzioni espresse dagli allenatori sembrano confermare i risultati delle meta-analisi (Carron, Colman et al., 2002; Philo et al., 2014), sottolineando l'importanza della coesione soprattutto per i team femminili. Un allenatore

ha commentato: “Ogni anno la cosa più importante per la squadra femminile è assicurarsi che vadano d'accordo; altrimenti affoghi. Ho avuto squadre che hanno iniziato a litigare e, non appena è successo, a meno che tu non riesca a risolvere la situazione, sei morto. Sei completamente morto!”. Un altro allenatore ha osservato: “Per le donne, percepire che la propria squadra ha meno coesione rispetto alla squadra avversaria dà la sensazione di giocare contro un avversario superiore o contro più giocatori”. Un ulteriore allenatore ha evidenziato una differenza nella gestione del disaccordo: "Puoi avere cinque ragazzi che possono avere una buona forza, e quella squadra può litigare come cani e gatti e avere comunque successo sul ghiaccio. Non è proprio così con le squadre femminili".

In merito alle dimensioni della coesione, alcuni allenatori hanno evidenziato che le ragazze siano decisamente più sociali e che le squadre maschili possano beneficiare meno della dimensione sociale della coesione rispetto alla controparte femminile.

Un altro aspetto in cui maschi e femmine sembrerebbero differire è nella direzione della relazione coesione-performance. In particolare, per i maschi, una prestazione migliore favorirebbe la coesione della squadra; viceversa, le femmine hanno maggiori probabilità di ottenere buoni risultati se il gruppo è coeso. Un allenatore ha commentato: “Secondo la mia esperienza, solo perché stiamo vincendo non significa che tutto vada alla grande in una squadra femminile. Mentre con gli uomini, quando vincevamo, era più facile stare seduti in panchina o giocare; volevamo tutti stare assieme quando vincevamo e non vedevamo l'ora di separarci quando perdevamo”.

Alcuni allenatori hanno riscontrato differenze anche nella velocità e profondità con cui la coesione si sviluppa nel team, evidenziando che per le femmine sembra volerci più tempo per raggiungere un'unione a un livello più profondo. Un allenatore ha affermato che “le donne gestiscono le cose a un livello più personale, mentre gli uomini sono molto più rapidi nell'acquisire coesione”. Inoltre, femmine e maschi si differenziano anche per come potrebbero reagire se venissero inseriti nella squadra membri esterni; con le ragazze questo potrebbe creare delle rotture perché sconvolge le dinamiche preesistenti, mentre

i ragazzi sembrano essere più disponibili, soprattutto se sentono che il nuovo membro potrà contribuire a far crescere la squadra.

4.2 I potenziali effetti negativi

La coesione di una squadra rappresenta sicuramente un fattore importante che gli allenatori si impegnano generalmente a sviluppare. Tuttavia, se da un lato una forte unione permette di creare una chiara identità e di dirigere gli sforzi verso il perseguimento di obiettivi comuni, dall'altro potrebbe anche avere risvolti negativi (Park, 2022). Alcuni autori sostengono che la relazione tra coesione e performance segua una curva a U rovesciata (Hardy et al., 2005; Wise, 2014). Secondo questi autori, la relazione coesione-performance raggiunge un limite oltre il quale tende a decrescere; un ulteriore aumento della coesione può portare a conseguenze negative sulle prestazioni. Sembra quindi che esista un livello ottimale di coesione: livelli troppo bassi o troppo alti comportano una riduzione delle performance.

Inoltre, un'elevata coesione orientata al compito può generare maggiore pressione a causa delle aspettative degli altri membri, mentre un'elevata coesione sociale potrebbe ostacolare la concentrazione degli atleti e ridurre il loro impegno verso gli obiettivi (Hardy et al., 2005).

Sebbene la maggior parte della ricerca si sia concentrata sugli aspetti positivi della coesione, alcuni autori hanno esplorato se certi atleti possano percepire negativamente alti livelli di coesione. La coesione potrebbe avere costi psicologici e benefici: per esempio, un'elevata coesione di squadra potrebbe far sentire gli atleti sotto pressione, temendo di deludere i propri compagni.

Lo studio di Hardy et al. (2005) ha offerto spunti di riflessione importanti. Gli autori hanno somministrato un questionario con domande aperte a 105 atleti di vari livelli, provenienti da sport di squadra interattivi (es. calcio, baseball, rugby), con l'obiettivo di comprendere se gli atleti percepissero aspetti negativi legati a una coesione eccessiva e, in tal caso, quali fossero. Dall'analisi delle risposte è emerso che il 56% degli atleti segnalava svantaggi legati a un'elevata coesione sociale, il 31% evidenziava aspetti negativi relativi

alla coesione orientata al compito, e il 22% segnalava criticità in entrambi i tipi di coesione. Gli aspetti negativi evidenziati riguardavano diverse dimensioni.

Per quanto riguarda le differenze di genere, le atlete hanno segnalato maggiori svantaggi derivanti da un'elevata coesione rispetto ai maschi. In relazione al livello di competitività, gli atleti meno competitivi hanno riportato maggiori svantaggi derivanti da una coesione orientata al compito. Questo potrebbe essere spiegato dal fatto che un'eccessiva enfasi sulla performance potrebbe ridurre le opportunità di vivere gli aspetti sociali dello sport, come il divertimento e la creazione di amicizie.

L'analisi dei questionari ha individuato i potenziali svantaggi derivanti da un'eccessiva coesione sociale evidenziati dagli atleti. Una prima problematica emersa riguarda l'uso improprio del tempo: un gruppo molto unito potrebbe perdere tempo a disposizione, distogliendo l'attenzione dal compito. Un secondo problema riguarda gli obiettivi e il livello di impegno; alcuni atleti hanno notato che gruppi molto uniti socialmente possono perdere di vista gli obiettivi comuni, con una possibile riduzione della concentrazione. Altri atleti hanno segnalato difficoltà nella comunicazione, sottolineando che "fare critiche costruttive può essere difficile in un ambiente molto coeso" e che la gestione del conflitto può risultare più complicata in contesti amichevoli, dove è più facile oltrepassare i limiti della cordialità. Un'altra problematica rilevata è la possibilità che i membri si stanchino della reciproca compagnia a causa dell'interazione sociale eccessiva.

Tra i potenziali svantaggi di una coesione orientata al compito, gli atleti hanno segnalato una riduzione delle relazioni sociali e problemi comunicativi, come il timore che i membri del team possano criticare le prestazioni o "comunicare troppo, a volte nel modo sbagliato". Un'eccessivo orientamento al compito potrebbe rendere alcuni compagni di squadra troppo seri, con un'enfasi eccessiva sulla vittoria a discapito del divertimento o del benessere. Un altro svantaggio è la pressione percepita dagli atleti per conformarsi alle aspettative del gruppo e non deludere i compagni di squadra. Alcuni atleti hanno espresso la preoccupazione di non essere più trattati come individui dall'allenatore e dai compagni, come se l'eccessiva competizione scoraggiasse l'individualità e "gli obiettivi di squadra diventassero prioritari rispetto ai miglioramenti individuali". Inoltre, alcuni atleti

hanno notato una possibile diminuzione del contributo da parte dei membri del team: "se l'obiettivo principale è vincere, solo i migliori della squadra potranno contribuire".

Tuttavia, poiché l'allenatore svolge un ruolo cruciale nello sviluppo del team, è probabile che abbia un impatto significativo sulle percezioni dei membri riguardo alle conseguenze di un'elevata coesione. Di conseguenza, i membri della squadra non devono necessariamente percepire l'appartenenza a un team altamente coeso, sia sul piano del compito che sociale, come uno svantaggio. Alla luce dei risultati di questo studio, sembra che un intervento di team building ideale sia quello che riesce a creare un equilibrio tra la dimensione del compito e quella sociale, oppure che aumenti la percezione di coesione tra i membri riducendo al minimo i costi associati all'elevata coesione del team.

5. Il “noi” negli sport individuali

La coesione all'interno di una squadra sportiva implica un forte legame tra i membri, sia sul piano sociale (coesione sociale) che su quello dei compiti (coesione orientata al compito) (Carron et al., 2002). Questi legami creano un ambiente in cui i membri della squadra si sentono motivati a lavorare insieme per raggiungere obiettivi condivisi (Spink et al., 2010). La teoria dell'interdipendenza sociale di Kurt Lewin e Morton Deutsch (Lewin, 1946; Deutsch, 1949) afferma che i comportamenti e i risultati degli individui sono influenzati dalla percezione che hanno delle interazioni tra loro. Nello sport, questo significa che l'efficacia e il successo della squadra dipendono da come i membri percepiscono l'interdipendenza tra loro, cioè dal riconoscere che il proprio successo è legato a quello dei compagni (Johnson & Johnson, 1989). L'interdipendenza positiva alimenta la coesione, in quanto i membri del team riconoscono che il lavoro di squadra e la collaborazione aumentano le probabilità di successo collettivo (Evans et al., 2012).

La ricerca sulle dinamiche di gruppo si è concentrata prevalentemente sugli sport di squadra, come il calcio, trascurando in gran parte gli sport individuali. Questo è stato fatto sulla base dell'idea che l'influenza del gruppo sia rilevante solo quando i membri della squadra interagiscono direttamente durante la competizione (Carron & Chelladurai, 1981).

Questa comprensione è ulteriormente complicata dalla tradizionale distinzione tra sport "individuali" e "di squadra". Il termine "sport individuale" comprende una vasta gamma di attività in cui gli atleti non devono necessariamente coordinarsi con altri in un compito collettivo durante la competizione. Tuttavia, anche gli sport classificati come "individuali" in base alla natura del compito competitivo possono comunque differire per varie caratteristiche superiori, come ad esempio: l'utilizzo di punteggi di squadra, la necessità di allenarsi insieme ad altri membri del team, e la presenza di leader o ruoli distinti all'interno del gruppo. Pertanto, nonostante negli sport individuali gli atleti non siano interdipendenti durante la competizione, ci sono comunque diversi modi in cui possono fare affidamento su altri atleti nel contesto di squadra o di gruppo (Widmeyer & Williams, 1991).

5.1 La teoria dell'interdipendenza sociale

La teoria dell'interdipendenza sociale (Johnson & Johnson, 1989) ha permesso ai ricercatori di scoprire come alcune caratteristiche apparentemente meno evidenti del modo in cui i gruppi sono organizzati, come le proprietà dei compiti, le regole, la distribuzione delle risorse e gli obiettivi individuali e di gruppo, influenzino in modo significativo le dinamiche interne. Questi elementi, definiti strutture di interdipendenza, riguardano specificamente l'ambiente di gruppo e determinano come le azioni di un membro possano influenzare, ed essere influenzate, dagli altri componenti del team. Tra le fonti di interdipendenza più rilevanti troviamo l'interdipendenza dei compiti: quando i membri devono collaborare su un obiettivo comune, tendono a sviluppare relazioni fluide, ad aiutarsi reciprocamente e a generare maggiore simpatia e armonia tra di loro (Johnson & Johnson, 1989; Van der Vegt et al., 1998). Un'altra fonte cruciale è l'interdipendenza dei risultati collettivi, che si riferisce al grado in cui i membri dipendono l'uno dall'altro per raggiungere i risultati di gruppo (Johnson & Johnson, 1989). Come l'interdipendenza dei compiti, anche i risultati condivisi favoriscono motivazioni prosociali, maggiore senso di responsabilità verso il lavoro degli altri e miglioramenti nei risultati individuali (Van der Vegt et al., 1998). È importante notare che, sebbene l'interdipendenza sia basata sulla struttura concreta dell'ambiente di gruppo (cioè il modo in cui sono organizzate le interazioni tra i membri), la sua rilevanza dipende da quanto i membri percepiscono questa interdipendenza con i loro compagni (Van der Vegt et al., 2001). Pertanto, la struttura effettiva dell'interdipendenza può influenzare il grado in cui i membri percepiscono che i loro risultati e azioni siano collegati a quelli degli altri (Wageman & Gordon, 2005).

5.2 La teoria applicata al contesto sportivo

La teoria dell'interdipendenza sociale è stata applicata allo sport da Evans et al. (2012), che hanno sviluppato un nuovo modello per spiegare l'influenza dei gruppi sportivi. Tradizionalmente, gli sport sono stati distinti in base all'interdipendenza dei compiti (sport individuali vs di squadra). Tuttavia, Evans et al. (2012) hanno introdotto altre fonti di interdipendenza, come gli obiettivi condivisi tra compagni di squadra e la competizione diretta tra membri dello stesso team (interdipendenza dei risultati individuali). Questo

porta a differenze nelle dinamiche di squadra, dove atleti che competono nello stesso evento possono adottare un comportamento più competitivo rispetto a chi condivide obiettivi comuni.

Queste strutture di interdipendenza possono influenzare profondamente le relazioni di squadra, modellando il modo in cui i membri percepiscono la loro dipendenza reciproca. Sebbene nello sport la ricerca non abbia ancora studiato a fondo queste dinamiche, nel contesto organizzativo è stato dimostrato che la cooperazione aumenta in gruppi con alti livelli di interdipendenza dei compiti e dei risultati, mentre la competitività diminuisce (Evans & Eys, 2015).

La coesione di gruppo può essere influenzata dall'interdipendenza. Negli sport, la coesione è legata sia alle performance negli sport di squadra che individuali, ma la relazione con l'interdipendenza non è stata ancora esplorata a fondo (Carron et al., 2002). Le attività di team building negli sport si basano spesso su compiti condivisi e obiettivi collettivi, promuovendo così una maggiore coesione (Martin et al., 2009).

Anche negli sport individuali, sebbene gli atleti competano autonomamente durante le gare, l'interdipendenza può giocare un ruolo significativo (Evans et al., 2012). Per esempio, molti sport individuali richiedono un'ampia preparazione di squadra, con atleti che si allenano insieme e condividono risorse, tecniche e strategie. In questi contesti, l'interdipendenza si manifesta non tanto durante la competizione, ma nel processo di allenamento e nella preparazione mentale e fisica, creando una forma di coesione che può influenzare le performance individuali (Johnson & Johnson, 1989).

L'interdipendenza del compito, pur meno visibile in gara, emerge chiaramente quando si considerano aspetti come il supporto psicologico e tecnico tra compagni di squadra, anche se la loro performance non è direttamente collegata in competizione (Van der Vegt et al., 1998). Ad esempio, in sport come il nuoto o l'atletica leggera, gli atleti fanno parte di un team collettivo, spesso partecipando a staffette o condividendo il titolo di squadra. Qui, un buon livello di coesione può tradursi in un ambiente di allenamento più armonioso e produttivo, dove la collaborazione e il supporto reciproco rafforzano la fiducia e il senso di appartenenza al gruppo (Spink et al., 2010)

Inoltre, è stato dimostrato che lavorare sulla coesione di squadra anche negli sport individuali aiuta a creare un clima positivo, riduce lo stress e migliora la motivazione personale (Eys et al., 2003). La cooperazione negli allenamenti e la condivisione di obiettivi a livello di team promuovono un maggiore impegno individuale, con effetti positivi sulla performance. Pertanto, investire nella coesione e nella collaborazione all'interno delle squadre di sport individuali è altrettanto cruciale per ottimizzare i risultati (Heuzé et al., 2006).

In definitiva, la coesione e l'interdipendenza del compito non sono esclusiva degli sport di squadra, ma elementi fondamentali anche negli sport individuali. Allenatori e manager sportivi devono riconoscere che lo sviluppo di un forte senso di unità e cooperazione tra gli atleti può influenzare positivamente la performance e il benessere, anche in discipline dove la gara si svolge a livello individuale.

Conclusioni

I risultati delle ricerche confermano la relazione positiva tra coesione e performance. A livello individuale, la coesione di squadra nello sport è associata a una riduzione dell'ansia, a una maggiore conformità e soddisfazione all'interno del gruppo, e a uno sviluppo positivo nei giovani atleti (Bruner, 2014). A livello collettivo, le squadre coese mostrano una più alta efficacia e migliori prestazioni. La coesione di squadra è dunque un aspetto cruciale da coltivare. È essenziale che gli allenatori si dedichino regolarmente a promuoverla e a prevenire conflitti, così da favorire un miglioramento complessivo delle performance (Carron, Colman et al., 2002).

Inoltre, anche negli sport individuali, lavorare sulla coesione di squadra favorisce un clima positivo, riduce lo stress e aumenta la motivazione personale. La cooperazione negli allenamenti e la condivisione di obiettivi collettivi stimolano un maggiore impegno individuale, con ricadute positive sulle performance. Di conseguenza, investire nella coesione e nella collaborazione è fondamentale anche nelle discipline individuali.

Infine, studiare le strutture di interdipendenza è cruciale per comprendere meglio la coesione, la competitività e la soddisfazione all'interno dei team sportivi, elementi che influenzano direttamente la performance, l'adesione al gruppo e lo sviluppo sociale degli atleti.

Bibliografia

1. Arnold, G., & Straub, W. (1973). Personality and group cohesiveness as determinants of success among interscholastic basketball teams. In I. Williams & L. Wankel (Eds.), *Proceedings of the Fourth Canadian Psycho-Motor Learning and Sport Psychology Symposium* (pp. 346-353). Ottawa: Dept. of National Health and Welfare.
2. Arrow, H., Poole, M.S., Henry, K.B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004) Time, change, and development: the temporal perspective on groups. *Small Group Res*, 35, 73-105.
3. Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
4. Baumeister, R.F., & Sommer, K.L. (1997). What do men want? Gender differences and two spheres of belongingness: Comment on Cross and Madson. *Psychological Bulletin*, 122, 38-44.
5. Bruner, M.W., Eys, M.A., Wilson, K.S., et al. (2014). Group cohesion and positive youth development in team sport athletes. *Sport Exerc Perform*, 3, 219-227.
6. Carron, A.V., & Brawley, L.R. (2000). Group dynamics in sport and physical activity. In: Horn TS (ed) *Human Kinetics*, Illinois.
7. Carron, A.V., & Brawley, L.R. (2012). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 43(6), 726-743.
8. Carron, A.V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesion as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16, 2-41.
9. Carron, A.V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
10. Carron, A.V., Bray, S.R., & Eys, M.A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *J Sports Sci*, 20, 119-126.
11. Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.

12. Carron, A.V., Eys, M.A., & Burke, S.M. (2007) Team cohesion: nature, correlates, and development. In: Jowette S, Lavallee D (eds) Social psychology in sport. Human Kinetic, Illinois.
13. Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985) The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *J Sport Psychol*, 7, 244-266.
14. Converse, P., & Campbell, A. (1968). Political standards in secondary groups. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp. 199-211). New York: Harper & Row.
15. Cross, S.E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Selfconstruals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
16. Deaux, K.A. (1976). A perspective on the attribution process. In J. Harvey, W. Ickes, & R. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 1, pp. 335–352). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
17. Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129-152.
18. Escovar, L.A., & Sim, F.M. (1974). The cohesion of groups: Alternative conceptions. Paper presented at the meeting of the Canadian Sociology and Anthropology Association, Toronto.
19. Evans, M. B., Eys M. A. (2015). Collective goals and shared tasks: interdependence structure and perceptions of individual sport team environments. *Scand J Med Sci Sports*, 25(1), 139-48.
20. Evans, M.B., Eys, M.A., & Bruner, M.W. (2012). Interdependence and group dynamics in sport: A meta-analytic review. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 34(3), 393-408.
21. Eys, M., Ohlert, J., Evans, M. B., Wolf, S. A., Martin, L. J., Van Bussel, M., & Steins, C. (2015). Cohesion and performance for female and male sport teams. *The Sport Psychologist*, 29(2), 97-109.

22. Eys, M.A., Hardy, J.T., Carron, A.V., & Beauchamp, M.R. (2003). The relationship between task cohesion and competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 25, 66-76.
23. Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950) *Social pressures in informal groups*. New York: Harper.
24. Filho, E., Dobersek, U., Gershgoren, L., Becker, B., Tenenbaum, G., (2014) The Cohesion-Performance Relationship in Sport: A 10-Year Retrospective Meta-Analysis, *Sport Sciences for Health*, 10(3), 165-177.
25. Golembiewski, R. (1962). *The small group*. Chicago: University of Chicago Press.
26. Gross, N., & Martin, W. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57, 533-546
27. Hardy, J., Eys, M.A., & Carron, A.V. (2005). Exploring the potential disadvantages of high cohesion in sports teams. *Small Group Res*, 36, 166-187.
28. Heuzé, J.P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, N., & Thomas, J.P. (2006). The relationship of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
29. Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
30. Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
31. Landers, D., & Lueschen, G. (1974). Team performance outcome and the cohesiveness of competitive coaching groups. *International Review of Sport Sociology*, 9, 57-71.
32. LaVoi, N.M., Becker, E., & Maxwell, H.D. (2007). "Coaching girls": A content analysis of best-selling popular press coaching books. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 15, 7-20.
33. LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E., & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

34. Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), *Manual of Child Psychology*. John Wiley & Sons.
35. Martin, L.J., Carron, A.V., & Burke, S.M. (2009). Team building interventions in sport: A meta-analysis. *Sport & Exercise Psychology Review*, 5(2), 3-18.
36. Mathieu, J.M., Maynard, T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
37. Mikalachki, A. (1969). *Group cohesion reconsidered*. London, Canada: School of Business Administration, University of Western Ontario.
38. Morgan, P.B.C., Fletcher, D. & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: a case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychol Sport Exerc*, 16, 91-100.
39. Mowen, J.C. (1995) *Consumer behavior*, 4th ed. Prentice Hall, New Jersey.
40. Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210± 227
41. Park, S., Kim, S., & Magnusen, M.J. (2022). Two sides of the same coin: Exploring how the bright and dark sides of team cohesion can influence sport team performance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(3), 519-531.
42. Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4, 229-238.
43. Shondell, D.S., Reynaud, C. (2002). *The volleyball coaching bible*. Human Kinetics, Illinois
44. Spink, K.S., Wilson, K.S., & Brawley, L.R. (2010). Group cohesion and adherence in exercise settings. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32(2), 142-160.
45. Spink, K.S., Wilson, K.S., & Odnokon, P. (2010). Examining the relationship between cohesion and return to team in elite athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 6-11.
46. Till K., Copley, S., Wattie, N., O'Hara, J., Cooke, C., & Chapman, C. (2010). The prevalence, influential factors and mechanisms of relative age effects in UK rugby league. *Scand J Med Sci Sport*, 20, 320-329.

47. Van der Vegt, G.S., Emans, B J., & Van de Vliert, E. (2001). A collective team climate and team performance: The role of team members' perceptions of interdependence and social support. *Journal: European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 139-155.
48. Van der Vegt, G.S., Emans, B.J.M., & Van de Vliert, E. (1998). Motivating cooperation in teams: The relationship between interdependence and cooperative behaviors. *Journal of Management*, 24(1), 151-170.
49. VanBergan, A., & Koekebakker, J. (1959). Group cohesiveness in laboratory experiments. *Acta Psychologica*, 16, 81-98.
50. Wageman, R., & Gordon, F. (2005). The role of team interdependence in performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 103-116.
51. Widmeyer, W.N., & Martens, R. (1978). When cohesion predicts performance outcome in sport. *Research Quarterly*, 49, 372-380.
52. Widmeyer, W.N., & Williams, J. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport. *Small Group Research*, 22, 548 –570.
53. Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., Carron, A.V. (1985). The measurement of cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Sports Dynamics*, California.
54. Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32, 703-711.

GEQ

The GEQ is a general, rather than situation specific, measure of cohesiveness in sport teams.

Administration

Should be completed independently, away from distraction, and not immediately before or after a game.

Scoring

Individual Attractions to the Group-Social (ATGS)		Individual Attractions to the Group-Task(ATGT)	
Item#	Score	Item#	Score
1*		2*	
3*		4*	
5		6*	
7*		8*	
9			
Sum		Sum	
Mean		Mean	
Group Integration-Social (GIS)		Group Integration-Task (GIT)	
Item#	Score	Item#	Score
11*		10	
13*		12	
15		14*	
17*		16	
		18*	
Sum		Sum	
Mean		Mean	

(*) Items are reverse scored.

Each factor is summed and then an average taken for individuals, and then the team.

