UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA e Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità - DiSSGeA

Corso di laurea in Scienze Psicologiche sociali e del lavoro

Tesi di laurea triennale

Coesione e Leadership nel Calcio: Un'Indagine Antropologica e Psicologica sui Processi Sociali nelle Squadre Sportive

Cohesion and Leadership in Football: An Anthropological and Psychological Investigation into Social Processes within Sports Teams

Relatore
Prof. Dario Nardini

***Laureando*: Edoardo Pivato**
Matricola: 2090342

Anno Accademico 2024/2025

A chiunque, spero, sappia già quanto

sia stato importante per me

INDICE

INTRODUZIONE ……...5

CAPITOLO 1: ASPETTI ANTROPOLOGICI DEL CALCIO……..…7

1.1 Excursus storico……...7

1.2 Il calcio nella società ……..……9

1.2.1 Calcio e vita quotidiana……9

1.2.2 Il calcio come elemento di studio dei processi sociali: è possibile?.....10

1.2.3 Un fenomeno che appartiene a tutti……12

1.3 Calcio e religione: un legame socioculturale……14

1.4 Riepilogo ……..……...16

CAPITOLO 2: Basi psicologiche della leadership nello sport……17

2.1 Excursus storico del costrutto ……17

2.2 Diversi modi di analizzarla……19

2.3 La figura del leader……25

CAPITOLO 3: COESIONE DI GRUPPO……..28

3.1 La storia del costrutto……28

3.2 I fattori che intervengono nel processo e come valutarli……31

3.2.1 Un modello multidimensionale……31

3.2.2 Gli effetti della comunicazione……32

3.3 La coesione e le sue conseguenze……35

CAPITOLO 4: CONCLUSIONI……..……39

4.1 Un’analisi incrociata……39

4.2 Eventuali cambiamenti futuri……40

BIBLIOGRAFIA……42

INTRODUZIONE:

Quello che vorrei evidenziare nel corso di questa stesura sono delle dinamiche calcistiche, ma che in generale potrebbero ritrovarsi in vari altri sport di squadra come in vari contesti di vita, che troppo spesso vengono sottovalutate quando si parla di questo sport. Sono convinto che compiere un'analisi riguardo i processi di coesione e leadership (e, di conseguenza, sul ruolo di leader) che attraversano un gruppo possa non solo entrare nello specifico della prestazione e della vita calcistica che una persona può affrontare, ma può anche allargare le prospettive e, magari, aiutare a estrapolarne degli spunti di riflessione per favorire la comprensione e un eventuale impiego di queste dinamiche anche, se necessario, in contesti diversi da quelli in cui si cercherà di scavare in questo elaborato. Mi preme iniziare con un'analisi antropologica che aiuti a compiere un excursus di quello che è il mondo del calcio e di come esso abbia influenzato e continuerà ad influenzare la vita delle persone, coinvolte direttamente o meno in questo mondo. Questo passaggio risulterà utile a capire come questo sport si inserisca nelle nostre vite quotidiane e aiuterà nel cercare dei possibili punti di contatto tra ciò che si può rilevare all'interno di un campo da calcio e ciò che, invece, possiamo vedere all'esterno di esso. Questa prima parte, inoltre, si prospetta di chiarire anche le motivazioni dietro alla fama e allo sviluppo così repentino di uno sport che, in poco piò di un secolo, è arrivato a far parte della vita di persone estremamente diverse tra loro, diventando un elemento comune tra culture e stili di vita che spesso, oltre al calcio, in comune hanno veramente poco. I capitoli successivi serviranno per entrare più strettamente nel merito dei costrutti a cui mi sono interessato rispetto alle dinamiche che attraversano questo sport e i vari gruppi che lo compongono. Rispetto al costrutto di leadership quello che voglio fare è analizzarne a livello psicologico le diversità nei vari stili e nei vari leader; quindi, compiere anche una analisi più approfondita di come questo si dipani poi nella vita delle singole persone, sia di coloro che vengono considerati subirne gli effetti, ma soprattutto di coloro che la devono esprimere. La coesione, invece, è un costrutto che, da

un certo punto di vista, viene modificato dalla leadership presente nel gruppo. Anche in questo caso ne verrà svolto un approfondimento psicologico che vada ad osservare come essa influenzi poi gli outputs del gruppo. Non ci si limiterà, però, ad un'analisi prettamente psicologica, si cercherà di incrementare il tutto con qualche spunto di riflessione che possa darci uno sguardo ulteriore, in particolare socioculturale, su come i processi interni al gruppo siano gli stessi che contribuiscono a formare tutto il mondo che viviamo e percepiamo intorno a noi. Come riflessione finale cercherò degli elementi che possano racchiudere in poche parole ciò che rappresenta il calcio, e in particolare i processi che portano (o meno) a un'espressione di coesione intragruppo o di leadership, all'interno del nostro contesto di vita e in generale cosa esso significhi all'interno di un mondo che Christian Bromberger definisce sempre più "footballizzato" (Bromberger et al., 1999). Per chiudere voglio esprimere dei possibili risvolti per usufruire al meglio delle conoscenze relative al calcio e a due dei costrutti che lo costituiscono. Questi spunti di riflessione si propongono di esprimere non solo delle idee future per far sì che possano essere sfruttate al meglio in ambito calcistico o sportivo, ma anche e soprattutto un ragionamento allargato a tutti quei contesti dove si possano ritrovare gruppi e relative dinamiche interne. Quindi, vorrei che la stesura di questo elaborato seguisse un percorso che parta da una narrazione di quello che è il calcio e la sua portata sociale in termini culturali e di influenza sulle persone e termini con una narrazione di quello che, secondo me, questo sport può portare di benefico nella vita delle persone. Durante ciò, vorrei approfondire quelle che sono delle dinamiche che io, da giocatore, ho sempre ritenuto fondamentali all'interno del gruppo sociale chiamato squadra. Vorrei sviluppare questa unione tra un'indagine antropologica e una psicologica attraverso pareri e riflessioni personali che vadano a mostrare come questi processi psicologici e sociali siano, alla fine dei conti, degli elementi presenti nella vita di tutti, che hanno contribuito a formare la nostra esperienza in quanto membri di una società. Cioè, voglio cercare un collegamento che evidenzi come calcio (e relative dinamiche interne) e società siano indissolubilmente legati tra loro e come i processi che avvengano in uno si possano mostrare e rilevare anche nell'altra.

CAPITOLO 1: ASPETTI ANTROPOLOGICI DEL CALCIO

1.1 Excursus storico

Il calcio, uno sport che ad un occhio ingenuo può apparire un ammasso di persone che corrono dietro ad una palla è, in realtà, un fenomeno socioculturale traversale a tutto il pianeta che abitiamo. Questo sport risulta come una delle poche modalità conosciute dall'essere umano di abbattere differenze e diversità, unendo, invece, appassionati derivanti dalle più disparate situazioni di vita. La messa in pratica dell'abbattimento delle barriere da parte di questo gioco è facilitata da diversi fattori che lo caratterizzano. La facilità con cui è possibile ottenere possibilità (che sia relativa al luogo o alle dinamiche che si possono creare tra giocatori) e strumenti di gioco è superiore a quella degli altri sport, che possono richiedere elementi più specifici per la loro attuazione; Ciò che, però, risulta il fattore chiave della fama e della popolarità di questo sport, è il suo essere un linguaggio universale e il far parte di una conversazione infinita (Bromberger et al., 1999). Penso che questi due punti possano risultare chiave nella narrazione che si vuole fare in questa sede: il calcio è un gioco che limita le barriere perché espresso e compreso attraverso dei codici sportivi che, sicuramente, possono essere influenzati dal contesto e dalla cultura d'origine delle persone ma che possono essere condivisi e compresi anche dal resto delle persone. Ad oggi questo sport è, insieme al baseball, al basket e al cricket, tra i più globalizzati, ma la storia del calcio e del suo inserimento nel tessuto sociale che abitiamo parte da molto lontano:" …deve essere nato però nel preciso istante in cui l'animale uomo si è accorto di non aver più quattro mani e di dover nobilitare con l'uso anche le due estremità divenute inferiori" (Brera, 2007, citato da Zàccaro, 2024). Le prime testimonianze di un gioco che comprendeva l'uso dei piedi e di una palla risalgono alla Cina di 4500 anni fa, al terzo secolo risale, invece, la prima fonte sicura di un gioco in cui le regole

fossero usare solo i piedi e calciare tra due pali in un campo rettangolare. Era chiamato “cuju”, cioè “calciare una sfera” e divenne così popolare che venne istituito un campionato, svanito dopo anni in cui fu al centro della vita nella cultura cinese perché considerato cruento e portatore di dinamiche violente nel resto della società (Zàccaro, 2024). La storia continuò in Giappone, dove assunse il carattere cooperativo tipico della cultura nipponica e dove vennero cambiate le regole per favorire ciò. Si hanno tracce di giochi para calcistici anche nell’antica Roma, nella quale i legionari si sfidavano a rubarsi la palla senza limiti dati da regolamentazioni, e nelle zone del Sudamerica diventate oggi la Colombia, in cui gli sport con la palla erano usati anche in sostituzione alla guerra come metodo risolutivo (Zàccaro, 2024). Secondo altre interpretazioni le origini assumono anche sfumature mitologiche, il mito di *Kingston upon Thames* narra che ogni Martedì Grasso si tenesse una competizione in cui venivano usati i piedi e una palla in onore della vittoria militare Sassone, al termine della quale venne calciata la testa del capo danese per la città. Altri antropologi narrano di una storia molto simile ma i cui protagonisti erano Bretoni e Romani (Casotti, 2022). Il percorso degli sport in cui veniva usato il pallone, però, si interruppe nell’Europa medievale, nella quale svago e attività ludiche vennero sostituite perché troppo “terrene”, in favore di una società che intraprendesse un percorso orientato a un fine superiore, trascendentale (Casotti, 2022). Un’eccezione nacque con il calcio fiorentino durante la dinastia dei Medici nell’antica Firenze, che riportò in auge l’utilizzo del pallone riprendendo anche il carattere con cui questo sport iniziò il suo tragitto, orientato allo sfogo e a delle pratiche competitive, considerate cruente (Zàccaro, 2024). Dopo la censura medievale applicata ai giochi con la palla, le cui motivazioni principali derivavano dalla violenza che veniva esercitata nella pratica di questi sport e dalle conseguenze che questa portava nelle vite di coloro che lo seguivano, quello che è l’attuale calcio nacque in Gran Bretagna nel 1863, nel momento in cui venne fondata la Football Association e istituita l’ufficiale regolamentazione che separò calcio e rugby, distinguendo i giochi con la palla praticati con le mani da quelli praticati con i piedi. Particolare attenzione nel momento in cui vennero decise le nuove regole fu posta su come

queste potessero limitare la violenza espressa dal gioco. Su questo punto Alessandro Dal Lago, nel suo "Descrizione di una battaglia. I rituali del calcio" (1990), propone una visione del calcio come uno di quegli sport capace di proporre uno scontro fisico tra individui che risulti espressione di una forma socialmente accettata di violenza; la sua idea è che la violenza in questi sport chiamati di contatto sia irriducibile, ma che le regole moderne abbiano permesso di renderla percettivamente meno evidente, quindi, accettata (citato da Casotti, 2022)

1.2 Il calcio nella società

1.2.1 Calcio e vita quotidiana

Quella che può sembrare una semplice scelta sportiva ha, in realtà, cambiato le sorti della società moderna. Già dagli albori dei giochi con la palla si è evidenziato come essi riflettessero (e con il tempo modificassero) le tradizioni e i costumi del luogo in cui venivano praticati. Nei suoi 150 anni abbondanti di vita, il calcio è entrato nelle dinamiche giornaliere delle persone, diventando un “fatto sociale totale”, arrivando a diventare uno strumento che scandisce vite e abitudini, relazioni e rapporto con le altre realtà che viviamo (Casotti, 2022). Al giorno d’oggi questo sport è il fulcro dell’esistenza di chi ne è appassionato. Bromberger afferma che l’identificazione con una squadra implica un modello di esistenza collettiva, una serie di gesti e modi di fare che rispecchino la propria squadra, la città e l’immagine che si ha e si vuole dare di queste (Bromberger et al., 1999). Nella mia esperienza da calciatore e tifoso noto che il mio tempo viene organizzato in base a quelli che sono gli impegni delle “mie” squadre, così come avviene per eventi e riti che scandiscono il calendario dei membri di una società. I punti di vista che si possono avere rispetto a ciò sono molteplici, minimizzandoli, però, si potrebbero ridurre a due: una situazione soffocante per chi la vede dall’esterno e totalizzante per chi la vive. Mi sento di dire, quindi, che il calcio è intrinsecamente motivo di coesione, in varie forme; se volessi esagerare potrei affermare che sono coesi coloro che lo amano e sono coesi

coloro che lo odiano. Zàccaro (2024) evidenzia come alcune facoltà appartenenti alla pratica calcistica vadano ad influenzare le situazioni legate alla quotidianità degli individui. Ciò che attribuisce al calcio è la possibilità di fermare l'ordinarietà della vita attraverso la partita, ovvero attribuisce a quest'ultima la capacità di diventare un evento che sancisce un punto di rottura tra prima e dopo; inoltre, viene evidenziato come questo avvenga in modo ciclico, non scandendo solamente giornate ma interi periodi (ovvero il periodo in cui è in atto la stagione calcistica e quello in cui è ferma). Tutto questo sostiene il fatto che, fondamentalmente, il gioco del calcio si strutturi sulla coesione intra-parti e inter-parti che lo compongono, o in altre parole, così come vale per ogni gruppo facente parte della società, un connubio tra coesione e competizione.

1.2.2 Il calcio come elemento di studio dei processi sociali: è possibile?

È importante, però, non farsi ingannare da questa narrazione del gioco; questo sport è espressione della società in cui si esprime, dei valori e delle fondamenta che la sostengono (Bromberger, 1995). Andando più nello specifico, quindi, questo sport può essere utile anche per analizzare le varie cittadine e comunità che compongono la società; di conseguenza, è possibile osservare anche i microcosmi sociali di cui fanno parte le singole società calcistiche proprio partendo da un'osservazione di queste ultime. Allora, in una società che, al giorno d'oggi, viene chiamata della super-diversità, il calcio (espressione proprio di quest'ultima) sarà contradditorio in sé, infatti, risulta espressione di coesione e competizione allo stesso tempo, così come di meritocrazia e imbroglio (Bromberger, 1995). Tutto ciò non si limita alle singole squadre, ovvero a quei processi che in Psicologia dei Gruppi sono chiamati di assimilazione intragruppo e di differenziazione intergruppi, ma si espande a tutte le componenti che fanno parte di questo sport. Lo stadio è rappresentativo di queste dinamiche: diversi tipi di tifosi, derivanti da diversi contesti sociali e che svolgono diversi stili di vita, tutti uniti verso un obiettivo comune. Un insieme di gruppi che va a formare il macrogruppo sociale della tifoseria di una società. Su questa linea Zàccaro (2024, p. 71) vede come una delle facoltà di

questo sport proprio quella di “instaurazione di un’antistruttura sociale”, un ribaltamento della gerarchia vigente in favore di una temporanea coesione basata sulla fede calcistica e non sull’appartenenza sociale. Il calcio mette in pausa le problematiche e per chi ama questo sport lo stadio diventa luogo di culto e i calciatori delle figure da idolatrare. Federico Casotti (2022) afferma, per esempio, che il ruolo del calciatore moderno non finisce sul campo ma si è espando a lanciatore di mode. Bromberger (1999), dopo aver più volte evidenziato lo stretto legame che intercorre tra squadra, tifosi e città sostenendo che tra essi si venga a creare un’identità collettiva che è, alla fine, specchio della cultura in cui si sviluppa, compie anch’esso un appunto sui singoli giocatori. Il calciatore è oggetto di distinzione nelle tifoserie, idolo di alcuni e odiato da altri, lo definisce metafora sociale e culturale perché amato, o meno, per la sua storia e per le caratteristiche della sua persona che si possono tradurre nel suo modo di giocare. Un esempio che porta è quello dei tre leader del tifo partenopeo, tutti rappresentanti di una diversa origine sociale, che preferivano tre giocatori diversi pur sostenendo la stessa squadra. L’idea che mi sorge spontanea è che, allora, pur condividendo la stessa identità collettiva una persona rimanga una soggettività personale influenzata da un insieme di altre soggettività; quindi, alla fine dei conti, quello che i gruppi sociali (o se vogliamo, la società) rappresentano. Un altro esempio che Casotti (2022) compie riguardo questo rapporto tra calcio e società riguarda la virilità maschile e il ruolo che le viene ingenuamente dato nel mondo del calcio. La riflessione svolta inizia analizzando il pensiero esposto da Eric Dunning (1999) e Bromberger (2004), i quali evidenziano come il calcio abbia seguito la traiettoria intrapresa dalla società rispetto ai ruoli tradizionalmente associati a uomini e donne. Quello che risulta è che il calcio è sicuramente un modo che molte persone usano per tenere salde le dinamiche di genere culturalmente codificate nel corso degli anni e motivo di grande dibattito nell’attualità, basti pensare alla storia violenta descritta precedentemente e all’opposizione che c’è stata negli anni verso questo sport. Tuttavia, negli ultimi anni, la questione di genere legata al panorama calcistico sta seguendo quello che è il periodo che viviamo, orientandosi all’apertura verso uguaglianza e pari possibilità indipendentemente

dalle proprie caratteristiche biografiche, mettendo nuovamente in luce come il calcio sia espressione della società e dei suoi diversi periodi.

1.2.3 Un fenomeno che appartiene a tutti

Il legame che si è creato tra calcio e società in cui si pratica è storicamente, come è stato esposto, travagliato e oggetto di dibattito. Il suo essere diventato un “fatto sociale totale” (Casotti, 2022, p.24), ha fatto sì che potesse divenire un elemento di discussione in possesso alla totalità dei membri di una società; sono convinto, di conseguenza, che sia necessario e inevitabile dare voce a quella parte di pubblico ingenuo che vede il calcio come simbolo di violenza ed ignoranza, ignorandone, dal mio punto di vista, le dinamiche interne che l’hanno reso così amato. Caterina Satta, ma anche lo stesso già citato Bromberger, hanno ripetuto più volte il forte sconcerto che alleava intorno a loro quando affermavano della scelta di condurre degli studi sociologici e antropologici sul gioco del calcio. Personalmente, però, credo che questo vada a sottolineare ancora una volta quanto questo sport sia entrato “a gamba tesa” (per usare una metafora calcistica) nelle vite di tutti noi. È così inserito nel tessuto sociale che anche chi non ne conosce le dinamiche dall’interno, anche chi non si ritiene interessato, se ne è fatto un’idea e non si pone preoccupazione quando è il momento di esprimerla. Gioco a mio favore e uso questa considerazione per sottolineare nuovamente come questo sport sia coesione e competizione contemporaneamente, coesione interna tra chi crede che il calcio sia un gioco grezzo e tra chi ne è appassionato e, allo stesso tempo, competizione tra queste parti. Credo che qui si possa inserire un appunto che porti chiarezza rispetto alla direzione dell’elaborato; credo che coesione (intesa come costrutto e non più come un sentimento generico di unione) e leadership siano due elementi chiave del processo di creazione della società e delle sue diverse dimensioni. A livello calcistico sono processi che la letteratura scientifica ha evidenziato come correlati alla prestazione e al successo (Gardner et al., 1996, citato da Ramzaninezhad & Keshtan, 2009) e, quindi, al risultato finale dell’intera comunità che rappresenta il gruppo squadra. Queste dinamiche

derivano e si notato anche all'interno del mondo sociale, in cui figure di spicco o gruppi particolarmente affiatati possono influenzare il raggiungimento di quelli che dovrebbero essere obiettivi comuni a tutti i membri della società. La situazione che mi si presenta davanti è un intreccio in cui cooperazione e competizione convivono all'interno della stessa pratica sportiva, risultando fondamentali l'una all'altra nel processo che ha portato la società (e quindi il calcio) a questo momento. Il calcio è lo sport che riesce a far celebrare un successo del gruppo lodando l'appartenenza dei membri ad esso, così come riportato da Bromberger (1995) ma allo stesso tempo riesce a camuffare una violenza nascondendola dietro al concetto di "sana competizione". È lo sport che porta ad eliminare le differenze sociali nel momento in cui si va allo stadio a tifare la stessa squadra e che elimina le differenze sociali all'interno di un gruppo squadra, soprattutto al giorno d'oggi in cui questi ultimi sono esempi straordinari di inclusione, riscatto e multiculturalità; allo stesso tempo, però, è lo sport in cui offese e discriminazioni tra gruppi diversi sono quotidianità, spesso anche legata ad episodi violenti che sporcano l'immagine e la cultura che potrebbe e dovrebbe avere il gioco del calcio. Quindi, il calcio è rappresentazione del nostro mondo, è una macro-dimensione che racchiude al suo interno tante micro-parti che, volendo sottolineare nuovamente la mia idea, sono un insieme di singoli individui, di soggettività. Quello che mi ha sempre colpito di questa pratica è, appunto, il suo rendere gruppo un insieme di singoli. Gli studi psicologici, sociologici e antropologici valutano come fisiologico il bisogno di appartenenza a vari gruppi, ma nel caso del calcio si parla di un'appartenenza che viene scelta e sostenuta per il resto della propria vita. La squadra per cui si tifa o la squadra per cui si gioca rappresenta un'espressione del proprio Sé, quindi una costruzione di un'identità sociale e personale. Penso alle varie nazionali, in particolare alla mia: l'Italia. Credo proprio che la nostra Nazionale sia rappresentazione della nostra Nazione e del suo percorso negli anni. Dai fasti degli anni passati, in cui non solo siamo stati espositori di giocatori esteti ed estetici ma anche di enorme pragmaticità ed efficacia (basti pensare alle riconosciute rocciose difese dell'Italia del passato), si è passato al recente baratro e al periodo più buio dei cosiddetti "Azzurri". Non essendo un

politico non mi voglio intrufolare in discorsi che non mi appartengono, ma da cittadino mi verrebbe da dire che la storia calcistica italiana sia legata con un filo invisibile a quella dell'Italia intera. Riccardo Grozio (1990, citato da Bromberger, 1999) ha sottolineato questo concetto, affermando che lo stile calcistico della nazionale italiana rispecchiasse lo stile di vita della popolazione che rappresentava. Fa riferimento alla fama di amanti del catenaccio (ovvero di una stregua difesa della propria porta) e del contropiede (ovvero la ripartenza che segue al recupero del pallone) e li paragona alla pigrizia e alla genialità, caratteristiche che, almeno per gli stereotipi, si rifanno all'essenza dell'italiano medio. La considerazione che una squadra possa essere rappresentazione della realtà in cui essa nasce mi porta a pensare che un'analisi approfondita delle dinamiche calcistiche possa essere un elemento chiave nell'analisi di quelli che sono i processi sociali che continuano a contribuire al mantenimento della struttura che sostiene la nostra realtà sociale.

1.3 Calcio e religione: un legame socioculturale

Mi voglio prendere uno spazio anche per fare una riflessione personale rispetto a un possibile paragone tra calcio e religione, senza voler risultare un fanatico dello sport e senza mancare di rispetto alla tradizione religiosa. Credo che entrambe siano emblema della contraddizione che attraversa l'esistenza umana e che entrambe siano caratterizzate al loro interno da contrasti e amore reciproco contemporaneamente (o da coesione e competizione, come testimoniato precedentemente). Entrambe rappresentano, anche se la religione è rimasta più stabile nel tempo o, meglio, vede cambiamenti meno repentini del mondo calcistico, le persone e i loro modi di essere. Dico questo perché, fondamentalmente, sono convinto che sport e religione siano modi che le persone usano per esprimere sé stessi e quello che sentono al loro interno. Le tifoserie e i credenti sfruttano la loro fede per esporsi al mondo ed aiutarsi nel percorso di creazione del proprio essere o, per usare un termine più psicologico, del proprio Sé. Quindi, ciò che calcio e religione hanno in comune è l'essere mezzo di costruzione e diffusione di valori e codici. Su questo punto ha

posto particolare attenzione Mattia Zaccaro Garau: il paragone che compie è quello tra il calcio e il rito. Definisce quest'ultimo come un elemento che ha come funzione quella di costruire comunità attraverso dei simboli con il quale si manifesta un qualcosa si sacro e trascendentale (Zàccaro, 2024). Il ragionamento svolto evidenzia come i giochi sportivi (in sé, non specificatamente il calcio) siano nati con funzioni religiose. Guttman (1994, citato da Zàccaro, 2024) parla della nascita dei riti sportivi come in relazione al culto, affermando che tutte le attività sportive, in origine, fossero pratiche liturgiche, cioè, cerca di dimostrare come, pur non rifacendosi a un qualcosa di sacro in senso strettamente religioso, anche il calcio fosse portatore della voce di un qualcosa di extraterrestre, ovvero che non si limitasse solo all'espressione di una pratica fisica ma di significati più profondi. Per aumentare le argomentazioni a favore di questa mia riflessione e per continuare ad espandere l'orizzonte di conoscenza, vorrei citare Federico Casotti e il paragone che compie tra calcio e rito (Casotti, 2022). Lo fa partendo dalle riflessioni presenti nel *La tribù del calcio* (Morris, 2016, citato da Casotti, 2022) in cui furono evidenziate delle similitudini tra le dinamiche che si vengono a creare durante una partita di calcio (sia nel gruppo squadra che tra i tifosi) e quelle che si creano nelle tribù. Considerato che le pratiche tribali possono essere definite riti, se consideriamo come li definisce Zàccaro (2024), allora calcio e rito sono nuovamente due pratiche confrontabili e tra le quali si evidenziano diverse similitudini. Quello su cui, però, vorrei prestare particolare attenzione e compiere un'altra riflessione è una frase di Bruno Barba riportata da Federico Casotti:" …il calcio condiziona la cultura da cui proviene e nello stesso tempo ne è condizionato" (Casotti, 2022). Penso che da qui si possa esplicitare ciò che questo elaborato cerca di portare. Dalla letteratura antropologica presa come riferimento risulta costante l'affermazione che il calcio e la cultura siano in relazione, che si influenzino a vicenda e che siano uno specchio dell'altra. Qui si sottolinea nuovamente l'obiettivo di questo elaborato, ossia mostrare come due dinamiche psicologiche che vengono ritenute fondamentali nella prestazione sportiva possano essere studiate ed utilizzate anche nel miglioramento dello svolgimento di vita. Allo stesso tempo

però è evidente che siano due processi psicologici esistenti nella vita umana da molto prima che esistesse il calcio. Se venissero studiate le figure di spicco del passato sicuramente verrebbero trovati altissimi livelli di leadership e se guardiamo le modalità con cui si è evoluto il mondo, ovvero attraverso le rivoluzioni, risulta evidente come esse siano state determinate da una forza motivazione a fare gruppo e sostenersi verso un obiettivo.

1.4 Riepilogo

Quello che si è evidenziato finora è la relazione che intercorre tra il calcio e la realtà socioculturale in cui abitiamo, quello che si vuole fare nel continuo della stesura è entrare più specificatamente nei processi che sottintendono la nascita e la crescita di un gruppo squadra, ricordando che la loro dimensione non è solamente calcistica ma legata ad una serie di altri fattori influenzati e che a loro volte influenzano la società.

CAPITOLO 2: Basi psicologiche della leadership nello sport

2.1 Excursus storico del costrutto

La leadership è "il processo mediante il quale un individuo influenza un gruppo di individui per raggiungere un obiettivo comune" (Northouse, 2010, p. 3, citato da Weinberg & Gould, 2015). Una delle definizioni presenti nella letteratura rispetto a questo costrutto è questa. Vroom e Jago (2007, citato da Weinberg & Gould, 2015) analizzano un punto che ritengo fondamentale di quest'ultima, ovvero che la leadership venga descritta come un processo, in particolare viene detto che questo debba favorire la motivazione negli altri e che debba svilupparsi sottoforma di una missione che porti ad un risultato utile a tutti. Il fatto che venga definita in forma processuale e non statica ci mostra come l'enfasi, quando si svolgono degli studi su questo costrutto, venga posta sulla dimensione interattiva e relazionale che si viene a creare di fronte ad un leader. Questa figura, infatti, ad oggi viene studiata esaminando il contesto sociale in cui opera e le persone che lo abitano (Eberly, Johnson, Hernandez, & Avolio, 2013, citato da Weinberg & Gould, 2015). Il leader deve difendere questo processo, non può limitarsi a renderlo un avvenimento saltuario, la leadership si evidenzia e si costruisce nel tempo prendendo decisioni, dando motivazioni e guidando nel tempo il resto della squadra. Un punto di forza del leader deve essere sicuramente, però, il riuscire ad ottenere il meglio, come riporta anche la definizione sovrastante, da un gruppo di individui. Bisogna sempre ricordare, infatti, che una squadra è un insieme di soggettività, e in quanto tale, il leader deve essere in grado di mettere ogni individuo nelle condizioni adatte ad esprimere le proprie potenzialità. Nonostante ad oggi siano molto frequenti gli studi basati su una prospettiva teorica che sostiene la natura interattiva di questo costrutto, questa è stata solamente l'ultima modalità attraverso cui

studiarlo. Gli studi riguardanti la leadership, infatti, nascono intorno agli anni ’20, utilizzando come base le conoscenze che si possedevano all’epoca riguardo ai tratti di personalità degli individui; il paradigma di riferimento di quegli anni suggeriva, quindi, che si potesse considerare leader solamente una persona che avesse certe specifiche disposizioni caratteriali (Weinberg & Gould, 2015). L’idea generale, quindi, era quella che i soggetti dotati di certe caratteristiche personali, come l’intelligenza o la self-confidence, fossero leader a prescindere dal contesto in cui si trovassero. Gli studi dell’epoca erano orientati a dimostrare come ci fossero dei tratti di leadership che permettevano ad una persona di essere leader in sé, cioè dalla nascita, indipendentemente dal luogo o dalle persone che lo circondavano. La ricerca, poi, si spostò seguendo un altro approccio: quello comportamentale. Ciò che risulta dagli studi svolti nell’alveo di questo paradigma è che non fossero delle caratteristiche genetiche a definire il leader ma i suoi comportamenti, quindi, pur non considerando ancora ciò che circondasse il leader, ci si allontanò dall’idea che non fosse possibile esserlo perché non in possesso di specifici tratti di personalità. Gallimore e Tharp (2004, citato da Weinberg & Gould, 2015), partendo da questa convinzione teorica, nel 1976 compirono delle osservazioni sistematiche su uno storico coach di basket (considerato leader grazie al suo status acquisito negli anni) per valutare quali fossero i comportamenti target del leader. Negli anni, poi, questa ricerca classica venne replicata e incrementata e divenne la base per entrare nel terzo approccio nello studio della leadership. Loughead e Hardy (2005, citato da Weinberg & Gould, 2015) compirono un’ulteriore osservazione volta ad analizzare e confrontare i comportamenti target del costrutto tra allenatore e giocatori. I risultati, derivanti da uno studio svolto su 15 squadre di basket, evidenziarono differenze nei comportamenti: gli allenatori praticavano una leadership orientata al dare informazioni e ordini, i leader appartenenti alla squadra tendevano a dare supporto e cercare decisioni democratiche. Anche in questo caso, quindi, cadde l’idea che la leadership si potesse definire e ricercare secondo dimensioni specifiche del nostro modo di comportarci. Da questo punto, allora, si passò ad un approccio chiamato interattivo, definito tale a seguito di una metanalisi di Vroom e Jago (2007), dalla quale conclusero che

gli studi su questo costrutto dovessero concentrarsi sulle differenze contestuali e sulle differenze che intercorrono tra i diversi leader, piuttosto che sulla ricerca di tratti comuni tra questi ultimi. Da questo momento si scopre e si sviluppa conoscenza su questo costrutto all'interno di un paradigma in cui non si cercano più generalizzazioni ma capire come un leader si costruisca in uno specifico contesto (citato da Weinberg & Gould, 2015).

2.2 Diversi modi di analizzarla

I cambiamenti nelle ricerche e nelle successive definizioni del costrutto, però, sono ancora in atto. La letteratura moderna ha osservato ed esposto diverse tipologie e stili di leadership (e di conseguenza di leader). La difficoltà nel ricavare dei risultati generalizzabili e adattabili a qualsiasi situazione, quindi la necessità di compiere diversi studi e raccogliere più risultati, è un'evidenza a sostegno dell'ipotesi che sostiene una sua essenza processuale; o forse un'evidenza a sfavore delle teorie orientate alla ricerca di elementi comuni che possano definire in modo univoco la presenza, o meno, della leadership in un individuo. L'arrivo dell'approccio interattivo ha, quindi, fatto sì che nascessero diversi modelli che integrassero al loro interno molteplici ipotesi, con relative teorizzazioni, nel tentativo di osservare e valutare quali potessero essere i vari predittori (derivanti da caratteristiche personali o situazionali) della presenza di un alto grado di leadership. Alcuni dei modelli utilizzati specificatamente per controllare il costrutto nel mondo dello sport nascono con Chelladurai nel 1978, che gli affida il nome di *Multidimensional Model of Leadership* (MML) e con Smoll e Smith nel 1989, che danno vita al Mediational Model of Leadership (citato da Ramzaninezhad and Keshtan, 2009). Queste due modalità di lettura dividevano le caratteristiche del leader da quelle situazionali (ovvero degli altri membri e del contesto); Successivamente venne evidenziato che il contesto socioculturale, ovvero le norme e le regole che sottintendessero il gruppo, e il clima del gruppo, cioè la competitività e la presenza di una prestazione orientata al processo o al risultato, fossero ulteriori elementi che influenzassero il comportamento del leader (Weinberg & Gould, 2015). La distinzione tra i due

modelli sta nel fatto che, secondo la prima ipotesi, si ha una correlazione diretta tra la leadership e i suoi predittori, la seconda considerava, invece, questi ultimi come elementi di influenza su aspettative e valori, i quali esercitano a loro volta un effetto sul comportamento del leader. Gli antecedenti considerati dal modello sono, quindi, le caratteristiche situazionali, del leader e dei membri che, interagendo nel processo, dovrebbero essere direttamente correlati al comportamento del leader. Questo si può suddividere in tre dimensioni: quelli effettivi, quelli richiesti dai membri e quelli preferiti dai membri. Le variabili indipendenti, che nel modello sono chiamate conseguenze ma che sono, poi, quello che viene valutato e sui cui si basa la visione della leadership come positiva o negativa, sono la performance e la soddisfazione del gruppo. La mia esperienza personale mi ha portato a dare molta rilevanza a questo modello (ma, più in generale, all'approccio interattivo allo studio di questo costrutto) perché vivendo da molto tempo all'interno dei gruppi squadra calcistici mi risulta evidente che il ruolo dei leader sia quello di cercare di assecondare le richieste dei membri del gruppo, ma risulta ancora più evidente che gli altri gruppi che interagiscono con la squadra (per esempio lo staff tecnico o la dirigenza di una società, o nel caso in cui si parli di calcio di alto livello anche la tifoseria rappresenta un gruppo con i propri valori e i propri bisogni) o, meglio, i leader di questi altri gruppi, partecipino ad influenzare la prestazione singola e il risultato finale del processo che la squadra andrà ad affrontare. A livello metodologico questo modello ha portato allo sviluppo della *Leadership Scale for Sports (LSS)*, una scala che comprende cinque dimensioni che concorrono interattivamente nel processo che porta allo sviluppo della leadership e che diventeranno, attraverso gli item in cui vengono tradotti, gli elementi che ci permettono di misurare il livello di leadership di una persona. L'idea iniziale era quello di utilizzarla per misurare quanto l'allenatore fosse un leader, ma la letteratura moderna è sempre più orientata alla visione della leadership come condivisa, ovvero di una leadership che si rifaccia ai ruoli di tutti i membri del gruppo, non più verticale (o normativa) come veniva vista all'origine degli studi su questo costrutto (Lee et al., 2024). Le cinque dimensioni valutate sono:

1) *Allenamento*: un leader che presenta comportamenti orientati al dare indicazioni ed è concentrato sulla formazione tecnica degli altri membri del gruppo tenderà ad ottenere risultati alti nel miglioramento della performance di squadra.
2) *Comportamenti Democratici*: un leader con un comportamento orientato all'uguaglianza tra individui permette a tutti di esprimere la propria opinione riguardo le dinamiche di gruppo.
3) *Comportamenti Autocratici*: un leader con uno stile decisionale autocratico tenderà a decidere autonomamente per (se le intenzioni sono corrette) il bene della squadra.
4) *Supporto Sociale*: un leader con un alto punteggio in questa categoria mostra comportamenti orientati al benessere degli altri individui e alla creazione di rapporti interpersonali sani, che non si limitino ai momenti della pratica sportiva.
5) *Feedback positivo*: chi ottiene un alto risultato tende complimentarsi o premiare i membri del gruppo che hanno compiuto una buona prestazione personale.

Queste cinque aree potrebbero essere raggruppate in tre macrocategorie che sintetizzino quelli che sono i fattori generici che modificano quello in cui si traduce la leadership: i comportamenti istruttivi, lo stile di presa di decisione e le tendenze motivazionali (Weinberg & Gould, 2015). Queste aree in cui viene suddivisa la leadership sono rappresentate da 40 item, le cui risposte sono date su una Scala Likert 1-5 dalla cui analisi verranno ricavati i risultati (Borghi, 2017). La tecnicità dietro allo studio di questi argomenti è elevatissima, la letteratura psicologica è molto sviluppata in queste tre aree, ma quello che risalta è che, alla fine, sono termini che si rifanno alla nostra cultura quotidiana e a tutte quelle dinamiche di gruppo che affrontiamo nella nostra vita. Questi processi si possono notare nell'ambiente scolastico, così come in quello lavorativo e, seppur ci sia una scientificità legata agli studi che ne controllano la traiettoria, sono termini e situazioni di cui chiunque può usufruire. Quello che vorrei far notare si rifà al discorso iniziale e al filo conduttore di questo lavoro: le dinamiche calcistiche e studiate in ambito sportivo sono le stesse che regolano il nostro mondo e la nostra società. Il calcio occupa un ruolo fondamentale nella costruzione e nel mantenimento della cultura moderna, come detto precedentemente, e attraverso lo studio di esso possiamo analizzare e mettere

in evidenza processi che modificano l'intero andamento delle nostre vite. Oltre a questo, approfitto di questo spazio per "difendere" il calcio dallo sguardo ingenuo che lo minimizza alla canonica frase "11 persone che corrono dietro ad un pallone", sottolineando come, invece, esso sia rappresentazione di tutti noi (appassionati e non) e dei comportamenti che hanno portato la realtà socioculturale ad essere quella che è al giorno d'oggi. Tornando all'ambito sportivo, però, la misura della leadership non è mai fine a sé stessa, per farlo si valutano altri aspetti relativi a soggetti e contesto che permettono di ottenere una valutazione più precisa degli elementi del processo che concorrono all'erogazione di una performance di alto livello e ad un'elevata soddisfazione dei membri del gruppo. A proposito di questo sono state svolte delle ricerche con l'obiettivo di analizzare quale fossero le caratteristiche del leader preferite da 99 ragazzi brasiliani (tra i 12 e i 15 anni), aspiranti calciatori che non partecipavano a campionati professionistici, e come questo influenzasse la loro motivazione. Lo studio inizio dividendo i soggetti in due gruppi: partecipanti con meno di 13 anni (n=38) e partecipanti tra i 13 e i 15 anni (n=61), sui quali venne svolto uno studio descrittivo e trasversale nel quale venne usata la *Sport Motivazione Scale (SMS)*, costruita da Brière, Vallerand, Blais e Pelletier (1995) (citato da Borghi, 2017), una scala multi-item (28 totali) che divide la motivazione in tre dimensioni per valutarla più accuratamente: Intrinseca, Estrinseca e Amotivazione. Per quanto riguarda la leadership, come detto prima, il livello a cui si presentava venne valutato attraverso la Leadership Scale for Sports. Il livello di significatività statistica adottato per le analisi fu fissato a $\alpha = 0,05$, quindi, con una soglia di errore accettata del 5%. Questa soglia rappresenta la probabilità massima tollerata di commettere un errore di I tipo, ovvero rifiutare l'ipotesi nulla quando è in realtà vera. I risultati evidenziarono una correlazione positiva tra la motivazione intrinseca (ciò quella che deriva dal proprio sé) e tre dimensioni della leadership: l'allenamento (r=0.21), il supporto sociale (r=0.20) e il comportamento autocratico (r=0.20). L'amotivazione, invece, risultò correlata all'allenamento (r=-0,.31), al feedback positivo (r=-0.20) e al comportamento autocratico (r=0.37). Quello che ci dicono è che un leader che propone metodi di allenamento stimolanti e che è orientato

al dare informazioni e istruzioni utili ai giocatori può influenzare positivamente la motivazione di essi, al contrario, mostrano anche come un leader che non mette in pratica certe azioni può portare alla perdita di quest'ultima. Dare feedback positivi in risposta a comportamenti corretti, invece, non risulta un elemento statisticamente significativo in relazione all'aumento della motivazione, ma lo diventa nel momento in cui, in mancanza di essi, aumenta l'amotivazione. Questa ricerca ci restituisce conoscenza circa la preferenza di uno stile di leadership democratico che si basi sul dare indicazioni e sul supporto sociale verso gli altri membri del gruppo, che tendenzialmente porta ad un aumento della motivazione nei ragazzi. L'ipotesi iniziale è quindi confermata, ovvero la percezione dello stile di leadership da parte dei giovani calciatori influenza la loro motivazione o la loro amotivazione (Borghi, 2017). La stessa scala di misura venne utilizzata da Calvo e Topa (2019) per osservare se leadership e clima motivazionale (definita come la situazione creata dal leader) influissero sulla soddisfazione, sugli obiettivi e sull'impegno di 151 calciatori dilettanti spagnoli tra i 10 e i 24 anni. Dopo averli divisi in cinque gruppi in base all'età, ai partecipanti vennero presentate la LSS e la *Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire,* utilizzate per valutare i livelli di leadership e di come venisse percepito il clima motivazionale all'interno del gruppo. Le ipotesi erano che i giocatori avrebbero preferito una leadership democratica che desse supporto sociale e che le loro preferenze rispetto ai comportamenti del leader e al clima del gruppo avrebbero avuto correlazione diretta con gli obiettivi, l'impegno e la soddisfazione derivanti dallo sport. Le variabili indipendenti, poi, sono state singolarmente misurate attraverso questionari che le indagassero specificatamente. Tutte le misure furono valutate su Scala Likert accordo-disaccordo su un punteggio tra 1 (fortemente in disaccordo) e 5 (fortemente d'accordo). I risultati evidenziarono come la preferenza dei giovani calciatori fosse quella per un leader che desse feedback positivi e istruzioni, poi risultavano evidenti preferenze per comportamenti di supporto e democratici. Risultò statisticamente significativa l'interrelazione tra le cinque dimensioni del costrutto, ma ciò che mi preme sottolineare è che alcune di queste correlassero positivamente anche con la percezione del clima motivazionale, in particolare

con comportamenti orientati a dare indicazioni (r=0.40), a dare riscontri positivi (0.26), comportamenti di supporto (0.38) e democratici (0.25). Allo stesso modo anche la soddisfazione era significativamente correlata alle cinque aree attraverso le quali si definiscono i comportamenti del leader. I risultati, quindi, ancora una volta mettono in luce come la leadership assuma un ruolo chiave nel portare alla soddisfazione di un atleta. In particolare, dopo aver svolto un'analisi di regressione lineare, risulta che il 9% della varianza della soddisfazione di un giovane calciatore deriva dallo stile di leadership che percepisce nel gruppo. Come si è notato dal precedente studio preso in considerazione, anche in questo si mostra come dei comportamenti orientati all'ascolto e alla collaborazione siano più propensi a portare soddisfazione nel gruppo e nei suoi membri (Calvo & Topa, 2019). Ciò che mi preme sottolineare è il fatto che questi lavori evidenziano come un comportamento autocratico del leader, ovvero orientato solamente a seguire le proprie decisioni senza dare la possibilità agli altri ruoli del gruppo di esprimere la propria opinione riguardo le scelte del gruppo, porti da una parte alla amotivazione e dall'altra sia correlato negativamente con la soddisfazione (r=-0.18) (Calvo & Topa, 2019). L'idea che sta nascendo nella letteratura moderna rispetto alla leadership è proprio quella che essa debba essere condivisa nel gruppo, che il ruolo di leader non sia più assegnato secondo un approccio verticale ma orizzontale. Questo ha fatto sì che nascesse il concetto di transformational leadership (o leadership trasformazionale). Fanno parte di questo stile di leadership tutti quei comportamenti che del leader orientati alla costruzione di relazioni con gli altri membri nelle quali venga data la possibilità a tutti di esternare i propri bisogni e le proprie emozioni, con l'obiettivo di permettere a tutti i membri di raggiungere il proprio massimo potenziale (Callow et al., 2009). Un leader che adotta questo tipo di comportamenti assumerà un ruolo in cui dovrà ispirare e motivare le persone verso la cooperazione e l'obiettivo comune (Weinberg & Gould, 2015). Burns, uno dei primi a evidenziare la presenza di questa dimensione del costrutto di leadership nel 1978, la definisce *«un processo in cui leader e follower si impegnano reciprocamente nell'elevare l'uno l'altro a livelli superiori di moralità e motivazione»* (Mills & Boardley, 2016). Le ricerche svolte hanno

messo in luce come la presenza di un leader che si rifà ai comportamenti descritti precedentemente tende a portare ad un ambiente in cui si crea un clima di gruppo positivo, dove si nota un aumento della presenza della resilienza nel gruppo e ottime relazioni tra leader e membri della squadra (Karayel et al., 2024). Lo studio di questo costrutto, quindi, sta passando una visione gerarchica, cioè in cui il ruolo di leader veniva dato in base al solo status del membro (per esempio l'allenatore, figura sulla quale erano orientati gran parte degli studi classici di questo campo, o il capitano), a una visione più paritaria, in cui tutti possono essere a loro modo leader fin tanto che diano un buon esempio e mettano in campo comportamenti che si concentrino sul benessere di tutti i membri del gruppo e non personale.

2.3 La figura del leader

Come si diceva nell'introduzione, la figura del calciatore è cambiata molto a livello mediatico, la globalizzazione di questo sport ha fatto sì che i suoi maggiori esponenti non venissero più riconosciuti solamente a livello locale ma globale. Questo, dal mio punto di vista, ha affidato un ruolo di grande responsabilità a quelli che sono (e va sempre ricordato) solamente dei ragazzi. Uno spunto da cui voglio partire in questo paragrafo è proprio quello che il calciatore (e quindi dei leader presenti tra essi) ad oggi deve essere un esempio non solo all'interno del proprio gruppo squadra ma anche a livello sociale. Le modifiche che hanno attraversato il gioco (che, ricordiamo, vanno di pare passo con i cambiamenti socioculturali che regolano la vita delle persone) del calcio nel corso degli anni hanno sicuramente cambiato il modo in cui esso viene percepito dai suoi atleti, quindi, il modo in cui il leader deve approcciarsi ad essi. Concludo questa piccola riflessione personale parlando della mia esperienza: la figura del leader sta cambiando a vista d'occhio anche nelle categorie dilettantistiche del calcio italiano. Quello che fino a pochi anni fa veniva considerato normale e fisiologico, ovvero il nonnismo o il rispetto che i più giovani dovevano (senza che fosse esplicitato come regola) portare verso le

figure di spicco della squadra come i membri dello staff o i membri più esperti del gruppo squadra, sta andando a scemare piano piano. Credo che questo sia legato alla situazione giovanile attuale, nella quale la poca fiducia verso l'autorità e la tanta voglia di esprimersi fanno sì che si entri nei gruppi squadra già volenterosi di essere protagonisti, incapaci, direbbe qualcuno, o stanchi, direbbe qualcun altro, di stare fermi ad imparare senza potersi mettere in mostra. Quindi, per concludere questa parentesi, credo che la figura del leader calcistico al giorno d'oggi sia fondamentale non solo per far migliorare un calciatore ma per far crescere la persona al di fuori dello sport; dove una volta la figura autoritaria, e lo dicono senza voler esprimere nessun giudizio, serviva solo da "controllo" su persone che erano già più propense all'educazione e al rispetto dei ruoli, ora c'è una figura che deve prendere per mano una generazione che si sta smarrendo per la poca motivazione (a mio modesto parere) a ragionare in modo lungimirante. Quello che io ho appena segnalato è stato analizzato nella letteratura, che ne ha estrapolato l'idea di *shared leadership*, o leadership condivisa. Viene definita un processo di influenza sociale e di gruppo in cui i ruoli di leader e di seguaci sono interscambiati per raggiungere obiettivi personali e di squadra, quindi, il punto che interessa nell'ambito di questa stesura è che il ruolo di leader possa essere svolto da tutti a proprio modo, scegliendo di dimostrare il proprio valore come meglio si crede ma sempre rimanendo fedeli a bisogni e necessità del gruppo (Lee et al., 2024). Ciò che cade secondo questa analisi del costrutto è il rapporto gerarchico tra quelli che vengono definiti leader formali e informali: Carron e Eys (2012) (citato da Cotterill & Fransen, 2016) notarono come una delle distinzioni usate per studiare il costrutto era quello di distinguere tra i leader tali per status e motivi contestuali (allenatore, capitano…) e quelli che "nascevano" dalle esigenze della squadra, motivati a mettere in atto performance che permettessero il raggiungimento dell'obiettivo comune. Leadership transazionale e leadership condivisa hanno evidenziato come le squadre siano sempre più orientate a preferire figure che ottengano lo status di leader perché portatori di comportamenti benevoli verso il gruppo e i suoi membri. Loughead e Hardy nel 2005 hanno svolto una ricerca qualitativa che ha confermato che la percezione

della leadership in una squadra deriva anche da figure esterne al capitano, nel 2014, poi, uno studio condotto su 4451 atleti derivanti da diversi sport ha dato come risultato che solo l'1% di essi valutava il proprio capitano come il migliore in ognuna delle 4 dimensioni in cui fu suddivisa la leadership per misurarla in modo più preciso (Cotterill & Fransen, 2016). Come detto in precedenza, il costrutto di leadership si lega alla performance individuale e di gruppo, alla motivazione, al senso di appartenenza e di resilienza, alla creazione di un gruppo positivo e ad altri fattori benevoli nel processo che porta una squadra all'obiettivo comune. Sono tutti temi molto comuni e ne voglio approfittare per ricollegarmi al discorso iniziale di questo progetto: calcio e società sono legati indissolubilmente. La leadership condivisa è rappresentazione, dal mio punto di vista, del mondo moderno e della necessità di espressione che attraversa le nuove generazioni, è espressione di una società che cerca inclusione e uguaglianza. Il calcio, quindi, si dimostra ancora una volta specchio di quello che viviamo tutti i giorni, e con esso la figura del leader: da colui che prende decisioni autocratiche senza possibilità di dibattito (e, ripeto, non c'è nessun giudizio, era ciò che veniva richiesto per favorire lo sviluppo del processo) a colui in grado di dare voce a più soggettività possibili. Allora quello che mi viene in mente è che studiando i ragazzi che giocano calcio (o che in generale praticano uno sport) e come essi si relazionano con le figure di spicco di un gruppo si potrebbero cercare delle strategie che facciano tornare a noi giovani la fiducia nelle regole e nel rispetto reciproco, nelle autorità e nelle figure autoritarie.

CAPITOLO 3: COESIONE DI GRUPPO

3.1 La storia del costrutto

Come si diceva nella prima parte di questo lavoro, l'idea di coesione e cooperazione è intrinseca al mondo del calcio; non solo quando si parla (ed è quello che verrà fatto in questo capitolo) del gruppo squadra, ma anche, per esempio, quando si parla di tifosi. Ricalcando un qualcosa che è già stato detto in precedenza, Bromberger e collaboratori (1999) evidenziano come il tifo sia emblema di coesione, come esso sia una delle poche dimostrazioni sociali di abbattimento delle barriere di esclusione e di unione tra classi sociali, tra origini, tra vissuti e tra vita attuali diverse tra loro. Bernhard Welte (1978), un teologo tedesco, affermò proprio che la globalizzazione e l'influenza del calcio nacquero grazie alla sua "capacità di scavalcare tutte le barriere di ceto, di classe e persino di nazione" (citato da Zàccaro, 2024, p. 64). Tenendoci sempre lungo il filo conduttore di questa stesura, ricordo il paragone compiuto tra calcio e religione; credo che anche questa forma di rappresentazione del ruolo del calcio nella nostra società posso essere emblematico di quanto questo sia sinonimo di collaborazione ed unione tra soggetti. Zàccaro (2024), nel suo tentativo di dimostrare come questo sport potesse essere visto come un rito religioso, parla delle funzioni comuni tra queste due dimensioni della realtà sociali e ciò che esplicita è che una di esse sia la creazione di una "coscienza collettiva", cioè di un qualcosa che mantenga stabili i rapporti tra membri di un gruppo e tra gruppi diversi. Quindi, il punto di partenza da cui voglio iniziare è proprio questo: il calcio è sinonimo di coesione; tuttavia, va ricordato che un termine assume significato anche in relazione al suo contrario, quindi, risulta quasi scontato che dove c'è coesione ci sia anche competizione. Da un punto di vista psicologico il costrutto di coesione va di pari passo con il concetto di gruppo, una delle prime definizioni che gli viene data è "l'intero campo delle forze che agiscono sui membri per farli rimanere nel gruppo" (Festinger, Scacter

& Back, 1950, p. 164, citato da Weinberg & Gould, 2015) e le forze considerate erano quelle di attrazione tra i diversi membri del gruppo e quelle derivanti dai benefici legate a farne parte. Così come per la leadership, anche il costrutto di coesione, con l'avanzare delle ricerche che lo vedevano indagato, ha assunto sempre di più una forma multi-componenziale, quindi, interattiva e dinamica. Una delle definizioni moderne è quella trovata da Carron e collaboratori, che ne esplicitano la natura processuale: "un processo dinamico che si riflette nella tendenza del gruppo a rimanere insieme e uniti per raggiungere i suoi obiettivi strumentali e/o la soddisfazione dei bisogni affettivi dei membri" (Carron et al., 2002). Quest'ultima, sebbene venga esplicitata solo cinque anni più tardi, deriva da studi iniziati precedentemente da Carron: in collaborazione con Spink (1993), infatti, ha sviluppato un modello che cercava di analizzare come si svolgesse il processo che portasse alla coesione. Vede quest'ultima come uno degli outputs, uno degli elementi cardine che contribuiscono a formare le dinamiche di gruppo (insieme all'impegno, alla performance, al conflitto e altri), che si originano a partire da degli inputs, ovvero dal clima di squadra e dalla struttura del gruppo. Nel mezzo della relazione inputs-outputs, Carron propone la presenza dell'intervento di quelli che chiama processi di squadra, ovvero elementi come comunicazione o coordinazione che fanno da mediatori per permettere che i risvolti del processo siano il più positivi possibile (Tassi et al., 2023). Quello che risulta da questa concettualizzazione è la necessità di impegnarsi e collaborare durante il processo; infatti, credo che la prima definizione esposta possa risultare deresponsabilizzante per coloro che, come invece risulta dalla seconda, dovrebbero partecipare attivamente nel percorso che porti alla generazione di una coesione positiva. La sua essenza multidimensionale evidenzia ancora una volta come per raggiungere un buon livello di coesione intra-gruppo debba esserci cooperazione tra le parti, mentre la metafora derivante dalla fisica delle forze che agiscono dall'esterno potrebbe portare alla convinzione che la generazione di dinamiche positive all'interno del gruppo non dipenda direttamente da noi ma da elementi al di fuori del nostro controllo. Partire da questa definizione processuale ha portato a distinguere due dimensioni di questo costrutto: una coesione orientata al compito e una

coesione sociale. La prima è espressione dell'impegno e del grado di collaborazione tra membri per raggiungere l'obiettivo comune, la seconda di quanto i singoli apprezzino gli altri individui appartenenti al gruppo. Non è detto che una escluda l'altra, però anche se presente una sola dimensione delle due è possibile che il livello di coesione superi quello di conflitto, ovvero che si possa comunque ottenere un'ottima performance anche in assenza di una delle due parti; cioè, una squadra composta da membri il cui unico interesse sia portare a casa il successo nel compito o una squadra i cui singoli sentano un forte senso di appartenenza possono ottenere lo stesso risultato (Weinberg & Gould, 2015). In questo senso Berengüí e collaboratori (2022) hanno notato come la coesione si leghi ai valori e alle motivazioni dei calciatori; inoltre, hanno citato una ricerca di Carron (2002) nella quali si è mostrata una correlazione positiva tra la coesione e le norme del gruppo. È evidente, quindi, che in un gruppo i cui valori e le cui regole e motivazioni sono focalizzate sul successo e sulla vittoria si possa venire a creare una coesione orientata al compito, mentre in una squadra nella quale soddisfazione ed espressione del singolo sono l'obiettivo finale possa generarsi una maggiore coesione sociale. Un anticipo che voglio fare è l'importante ruolo dei leader (e da cui si ritorna sul percorso che sta seguendo l'intera stesura) sul clima di coesione che si nota in una squadra; solamente usando le informazioni raccolte fino a questo momento mi sorge una riflessione riguardo il fatto che un leader trasformazionale, democratico e interessato al benessere degli individui appartenenti al gruppo, possa indirizzare il processo di coesione verso una dimensione più sociale, mentre una leadership che si esprime attraverso comportamenti il cui fine è un miglioramento dell'allenamento e il dare istruzioni tecniche tenderà a portare motivazioni legate al risultato, quindi, coesione orientata al compito. La mia esperienza personale dice che gli estremi sono sempre troppo divisivi, che l'opzione migliore è sempre adattarsi ad ogni soggettività e cercare di dare ad ognuno ciò di cui necessita; tuttavia, mi rendo conto che il lavoro che spetta a coloro che sono i soggetti attivi (sebbene la leadership condivisa permettere di distribuirsi i compiti da svolgere) nel processo che porti ad una coesione

positiva, ovvero che si trasformi in risultati e soddisfazione per i membri, sia districato e pieno di variabili.

3.2 I fattori che intervengono nel processo e come valutarli

3.2.1 Un modello multidimensionale

Le variabili di cui parlo alla fine del paragrafo precedente sono state attentamente analizzate nella letteratura legata a questo costrutto che ne ha valutato l'influenza il ruolo nel processo, ovvero ne ha valutato la relazione con la coesione. Carron (1982) ha elaborato uno dei primi modelli concettuali che servisse come impianto teorico per uno studio sistematico della coesione nei contesti sportivi.
In questo modello sono stati individuati quattro principali antecedenti che influenzano lo sviluppo della coesione:

- fattori ambientali
- fattori personali
- fattori di leadership
- fattori di squadra

I fattori ambientali si riferiscono alle norme che sostengono il gruppo, e possono essere di diversa natura: possono essere contrattuali o burocratici, per esempio come una borsa di studio legata alle prestazioni, o possono essere più impliciti, come le aspettative che la famiglia ripone sul ragazzo o le reali possibilità che un ragazzo può avere di creare un rapporto con gli altri membri della squadra (per esempio per distanza geografica o per diverse età). Quelli personali, invece, si riferiscono alla soggettività di ogni individuo; Carron e Hausenblas (1996) li dividono in caratteristiche demografiche, cognizioni e motivazioni e comportamento, ma più in generale sono le attitudini di un membro, le sue singolarità e il suo personale modo di soddisfare i propri bisogni. I fattori legati alla leadership è già stato detto che siano determinanti nello sviluppo del gruppo, Carron lo conferma affermando che il ruolo dei leader è fondamentale

nel processo che porta ad una coesione positiva. I fattori legati alla squadra sono quelli legati alle dinamiche interne di questa, così come regole, ruoli e obiettivi; oltre a questi gli altri elementi che si possono inserire in questa dimensione sono, per esempio, il tempo passato insieme o le esperienze condivise in passato (citato da Weinberg & Gould, 2015). Partendo da questo modello si è voluta sviluppare una metodologia che permettesse di misurare il livello di coesione all'interno di un gruppo: i primi tentativi non trovarono conferme rispetto ad attendibilità e validità perché limitati alla valutazione dell'attrazione interpersonale tra i membri del gruppo, non rilevando la natura multidimensionale del costrutto. Widmeyer, Brawley e Carron (1985), però, svilupparono un questionario che differenziasse tra interessi legati all'obiettivo e sociali e tra gruppo e individuo: il *Group Environment Questionnaire* (GEQ). L'idea dietro questo metodo di misura è cercare di analizzare come la coesione venga influenzata dalla percezione che ogni membro ha rispetto al gruppo e di quanto quest'ultimo sia attrattivo per il singolo. Le variabili dipendenti che si valutano attraverso questo questionario di dividono in due dimensioni, ovvero integrazione di gruppo e attrazione dell'individuo verso il gruppo, a loro volta divise in altre due sotto aree ciascuna: quella sociale e quella legata al compito. Questi costrutti valutati dagli item sono quelli che collaborano nel creare un senso di coesione che attraversi l'intera squadra e ogni individuo facente parte di essa (Weinberg & Gould, 2015).

3.2.2 Gli effetti della comunicazione

Questi studi esprimono con molta precisione quegli elementi che contribuiscono a generare una sensazione di unione e aiuto reciproco all'interno di un gruppo, la forza dei modelli multidimensionali (o sarebbe meglio dire delle metodologie in cui essi si traducono) è proprio quella di essere in grado di farci conoscere quote sempre maggiori di varianza della variabile indipendente che si vuole valutare (in caso si parli di una ricerca applicata). Mi preme ricordare che tutte queste dinamiche studiate in modo scientifico e, così facendo, rese palesi e

percepibili, agiscono implicitamente nella quotidianità delle persone senza che esse se ne rendono conto. Quello che anche un soggetto ingenuo, ovvero una persona che non è considerato esperto di questo settore ma più “spettatore”, può capire rispetto a queste dinamiche intra-gruppo è che nascono e si strutturano, così come ogni altra situazione di vita, attraverso il linguaggio. Cioè, anche una persona che non analizza in modo scientifico le dimensioni personali e contestuali che contribuiscono alla generazione di coesione, ma si potrebbe fare lo stesso ragionamento per quando riguarda il costrutto della leadership, si può rendere conto che il gruppo diventi coeso, o meno, in base ai comportamenti e ai modi di relazionarsi che si instaurano tra i propri membri, indipendentemente dalla terminologia che viene usata per definire in modo accurato una certa dimensione dell’intero processo. Quindi, anche se sembra banale affermarlo, la relazione tra membri del gruppo e la comunicazione che avviene intra-gruppo sono legate alla coesione che si viene a generare. McLaren e Spink (2018) affermano che, negli studi relativi alla coesione, la variabile relativa alle interazioni che avvengono tra i membri della squadra è stata sottovalutata. Nonostante diversi autori ne abbiano esplicitato e lodato l’importanza all’interno del processo, gli studi relativi alla loro relazione sono stati meno considerati, in favore delle ricerche che ne valutassero la multidimensionalità. La ricerca svolta dai due psicologi è una replica dello studio di Sullivan e Short (2011), ma applicata su giovani calciatori e non più su adulti. I risultati dei lavori precedenti evidenziavano come diversi le diverse dimensioni con cui si valutava la comunicazione intragruppo intraprendessero relazioni differenti in base al tipo di coesione, ovvero sociale o orientata al compito. Inoltre, venne trovata una relazione diretta tra le comunicazioni conflittuali e la coesione interna al gruppo; in particolare una correlazione positiva tra una comunicazione conflittuale positiva e la coesione, e una correlazione negativa nel secondo caso. Le intenzioni erano valutare la differenza tra adulti e ragazzi nella percezione di queste dinamiche e vedere se nelle squadre composte da soggetti più giovani potessero crearsi situazioni nuove rispetto a quelle già osservate e analizzate. Per la misurazione della comunicazione intragruppo, divisa in 4 dimensioni: accettazione, distintività, conflitto positivo e conflitto

negativo, venne usata la *Revised Scale for Effective Communication in Team Sport* (SECTS-2); invece, per la valutazione della coesione venne usata la *Youth Sport Environment Questionnaire* (YSEQ), ovvero la traduzione della GEQ applicata in ambito adolescenziale, che utilizzava 16 items totali per l'analisi di coesione legata al compito e sociale e 2 items negativi falsi, utili a rilevare eventuali pattern di risposta invalidi. I risultati ottenuti a seguito della analisi svolte sui dati hanno evidenziato come il 40% della varianza della percezione di coesione orientata al compito fosse spiegata dalla comunicazione intragruppo, in particolare questa correlava positivamente con accettazione e conflitto positivo e negativamente con il conflitto negativo. Per quanto riguarda la coesione sociale, la comunicazione tra membri ne spiega il 27% della varianza. Ciò che lo studio ha evidenziato, quindi, è come la comunicazione tra compagni di squadra sia collegata alla percezione della coesione di gruppo negli sport giovanili; in particolare, i risultati mostrano che, in linea con quanto osservato negli adulti, alcuni tipi di comunicazione sono legati in modo diverso alle due forme di coesione:

- La coesione orientata al compito è associata positivamente con la comunicazione di accettazione e negativamente con il conflitto negativo.
- La coesione sociale è risultata particolarmente legata al conflitto positivo, cioè alla capacità di discutere e confrontarsi in modo costruttivo.

Questi risultati confermano quanto già rilevato in precedenza su campioni di adulti, ma emergono anche alcune differenze nei giovani. In particolare:

- Nei giovani, diversamente dagli adulti, il conflitto negativo risulta collegato anche alla coesione sociale. L'idea è che questo possa dipendere dal fatto che i ragazzi non sono ancora abituati a gestire i conflitti come "norma", cioè come una dinamica di gruppo pari alle altre, e quindi tendono a viverli come minacce alle relazioni interpersonali.
- Inoltre, negli adulti la comunicazione di accettazione era fortemente collegata alla coesione sociale, mentre nei giovani questa relazione non è emersa. È possibile che i ragazzi vedano l'accettazione come un aspetto legato

maggiormente al compito che alle relazioni interpersonale. In sintesi, lo studio evidenzia come nei giovani, così come negli adulti, la comunicazione tra compagni di squadra risulta un fattore cruciale per la percezione della coesione. Questo significa che, per coloro che ricoprono ruoli di leadership all'interno del gruppo, promuovere modalità comunicative basate sull'accettazione e sulla gestione costruttiva dei conflitti può rappresentare una strategia utile per migliorare l'unità della squadra sia sul piano del compito sia su quello delle relazioni sociali (McLaren & Spink, 2018). Ciò che risulta dalla letteratura moderna, quindi, è che la coesione all'interno di un gruppo si può sviluppare a partire da diversi fattori che, intervenendo nel processo, influenzano le relazioni che si instaurano tra i membri e pure il clima che viene percepito dalla totalità del gruppo.

3.3 La coesione e le sue conseguenze

Come già più volte ripetuto durante questo percorso di scrittura, una delle conseguenze dell'implicita funzione unitaria che attraversa il mondo calcistico è la creazione di un'identità collettiva (Bromberger et al., 1999), ovvero un legame che si instaura tra tifoseria, squadra e città, un rapporto che diventa indissolubile e che diventa modalità di espressione dei propri valori personali e dei valori comuni a tutta la comunità presa in considerazione. Andrew Cooper (2010) (citato da Federico Casotti, 2022) cerca di definire questa situazione con il termine "Zone", ovvero cerca di dimostrare come il calcio sia un corpo unico, un insieme di parti che, inconsapevolmente, lavorano l'una per l'altra. Viene descritta come il momento "in cui le squadre, gli avversari, gli spettatori sono un corpo solo", un momento di totale unione emotiva tra spettatori e giocatori. Il concetto poi è stato sviluppato da Edith Turner (2012), arrivato alla definizione di communitas:" uno stato transitorio di coesione, un senso di unità percepiti da una pluralità di persone, senza alcuna barriera". Un esempio riportato è il momento di communitas davanti al lutto derivante dalla scomparsa di Davide

Astori, calciatore italiano ricordato ancora oggi da tifosi e compagni come un leader capace di creare sintonia con tutti colori che incrociava (Federico Casotti, 2022). Se vogliamo, ma questa è una pura riflessione personale, un esempio anche di leader trasformazionale capace di lavorare correttamente, attraverso la comunicazione, sugli antecedenti in modo tale da generare coesione all'interno del proprio gruppo squadra. Tuttavia, il calcio, come è stato più volte ripetuto, non si limita ad influenzare le persone che lo vivono direttamente; Federico Casotti (2022) mette in luce come la globalizzazione di questo sport abbia portato a riferimenti ad esso anche nelle situazioni di vita esterne. Gli esempi che porta si rifanno a nozioni come "salvato in corner" o "cartellino rosso", ovvero situazioni prettamente calcistiche ma che hanno assunto un significato metaforico che ha pervaso pure i vocabolari in uso agli individui non facenti parte del mondo calcistico. Quindi, ciò che mi preme evidenziare è come la coesione nel calcio possa essere analizzata non solo come costrutto che interviene nelle dinamiche del gruppo squadra ma come elemento chiave dell'intero panorama calcistico, che ha come conseguenza principale quella di inserirsi nel tessuto socioculturale, modificandolo e vendendone modificato attraverso un rapporto di reciproca influenza. Entrando nello specifico delle dinamiche del gruppo squadra, la letteratura ha evidenziato ripetutamente come la coesione sia uno dei fattori determinanti della performance del singolo e della totalità dei membri. Ricordo che quello che si può oggettivamente osservare in ambito psicologico sono i comportamenti messi in atto da un individuo, quindi, in questo caso quei comportamenti che avvengono durante un allenamento o una partita orientati ad ottenere il miglior risultato possibile. Diversi studi hanno evidenziato come un alto livello di coesione possa portare a migliori risultati, in particolare nel 1993 Widmeyer, Carron e Brawley affermarono che l'83% delle evidenze rilevate all'epoca sostenesse questa ipotesi. Le criticità rilevate nel continuo degli studi inerenti all'ambito, però, è stata rilevata nella direzionalità della relazione causa-effetto considerata; nonostante l'idea iniziale fosse che la coesione esercitasse una forza influenzatrice sulla prestazione di squadra, attualmente l'idea è che i due elementi possano convivere in una relazione circolare, contribuendo

all’aumento di entrambe reciprocamente (Weinberg & Gould, 2015). Nonostante la direzione del rapporto non sia ancora stata chiarita in via definitiva, la coesione viene vista come fattore determinante a livello prestazionale anche per la sua influenza su altre determinanti di quest’ultima. Gonzàlez-Ponce (2022) (citato da Ventaja-Cruz et al., 2025) affermano, per esempio, l’importanza del suo ruolo nella creazione di resilienza e supporto reciproco, elementi che possono cambiare drasticamente il risultato finale di una partita o di una stagione. Per cercare di ovviare a queste criticità Ventaja-Cruz e collaboratori (2025) hanno svolto un lavoro di review su 11 articoli che analizzavano il rapporto tra determinanti di essa e prestazione stessa, concentrandosi in particolare sul calcio femminile. In relazione alla coesione che si viene a creare all’interno della squadra, hanno evidenziato che essa assume un ruolo critico nella performance, affermando l’esistenza di una correlazione positiva tra coesione e prestazione di squadra, oltre che alla soddisfazione del singolo. A proposito di ciò, l’importanza che la coesione acquista non è tale sono in relazione all’insieme dei membri, ma la sua influenza dovrebbe portare, nel lungo periodo, anche sul singolo, in particolare sui ragazzi. Morales-Sánchez e collaboratori (2022), in questo senso, hanno dimostrato come la coesione porti ad un aumento della performance di squadra anche grazie all’azione che svolge nel far diminuire i livelli di ansia del singolo giocatore, grazie allo sviluppo che porta a livello di efficacia nella comunicazione e nella creazione di un clima di fiducia e supporto reciproco (citato da Ventaja-Cruz et al., 2025). Quello che si può dire sulla coesione di gruppo all’interno di un gruppo squadra è che risulta un elemento chiave in tutte le dinamiche su cui esso si struttura; affermare la sua importanza sulla performance è ridurre la portata del suo intervento, perché quello che ho ricavato dalla mia esperienza personale (ma probabilmente è una casistica che si lega di più ad un contesto di calcio dilettantistico rispetto che professionistico) è che una volta che si crea unione tra compagni questa si va a riflettere su ogni piccola situazione che si verifica dal momento in cui si arriva al campo a quello in cui ce ne si va via. Quindi, ciò che voglio dire è che la coesione si lega a tutte quelle piccolezze, molto spesso non evidenti o non esplicitate (basti pensare

all’esempio della fiducia, che non è parte della realtà osservabile ma solo percepibile), che comportano il risultato finale della stagione.

CAPITOLO 4: CONCLUSIONI

4.1 Un’analisi incrociata

Mi preme iniziare il capitolo conclusivo cercando di riprendere il filo conduttore che ho cercato di non perdere durante il periodo di scrittura. Ciò che mi è rimasto dall’analisi antropologica e psicologica che ho cercato di svolgere rispetto al calcio è la consapevolezza dello stretto rapporto che intercorre tra questo sport e la società. Costrutti studiati scientificamente come leadership e coesione sono dinamiche che lavorano implicitamente nella vita di tutti, sono processi facenti parte di qualsiasi gruppo sociale e di qualsiasi contesto in cui nascono delle relazioni interpersonali. Rimanendo aderenti al tema, Bromberger (1999) ha evidenziato come ogni gruppo facente parte del macrogruppo che rappresenta l’intera tifoseria di una squadra possa prendere come punto di riferimento un diverso giocatore in base ai valori che esso riesce a trasmettere attraverso il proprio modo di giocatore. Questo è anche ciò che viene evidenziato dalla letteratura psicologica che ha analizzato il rapporto tra questi due costrutti in un gruppo squadra: la leadership percepita dai membri di un gruppo influenza il livello di coesione che si genera all’interno di esso; in particolare, sono state trovate correlazioni positive tra quattro dei cinque comportamenti del leader valutati dalla LSS sia con la coesione orientata al compito che quella sociale, mentre è stata trovata una correlazione negativa tra coesione e comportamenti autocratici (Ramzaninezhad & Keshtan, 2009). Restando sul piano antropologico, però, voglio evidenziare come un giocatore capace di farsi seguire e di ispirare le persone che lo guardano sia, a livello psicologico, un leader trasformazionale che non si limita ad influenzare le dinamiche di squadra ma che espande il raggio della sua leadership alle altre parti facenti parte della comunità calcistica. “Eccezionale crogiolo di identificazioni, occasione unica di teatralizzazione di una società, con la sua trama drammatica, le sue caratteristiche agonistiche, il suo dispositivo

strumentale, la partita di calcio offre un terreno privilegiato all'affermazione di alcuni valori…" (Bromberger, 1999, p.195), riporto questo insieme di metafore perché credo possa racchiudere ciò che si è voluto sottolineare durante questa scrittura. Il calcio è identificazione, lo fanno i tifosi con i leader da cui si percepiscono rappresentati, lo fanno i giocatori con i compagni di squadra capaci di ispirarli perché capace di esprimere i valori in cui credono, lo fa la squadra con la città, lo fa la nazionale con la Nazione. Come per il teatro, questo sport è rappresentazione, rappresenta la società in cui si sviluppa e rappresenta i valori comuni (ovvero quelli che portano alla coesione) della comunità che lo pratica. Allora qui si trova un punto in comune per questa stesura: i processi di leadership e coesione che si generano in un gruppo squadra sono gli stessi che si trovano negli altri gruppi presenti all'interno del mondo calcistico. Ma se, come più volte è stato affermato, il calcio è figlio e metodo di rappresentazione della società stessa, allora sono tra le dinamiche che hanno contribuito al processo di creazione della società moderna.

4.2 Eventuali cambiamenti futuri

Alla luce delle riflessioni offerte da Caterina Satta nel suo *Per sport e per amore* (2017), appare evidente come il calcio sia un elemento chiave del processo sociale e relazionale, ovvero come esso e la comunità in cui si inserisce siano in un legame di reciproca trasformazione. Da questa prospettiva, i costrutti psicologici di leadership e coesione assumono un ruolo di primaria importanza nell'orientamento dei gruppi verso obiettivi condivisi e per favorire dinamiche di appartenenza più inclusive e resilienti. In futuro, potrà risultare fondamentale indagare come le figure di leader possano evolvere sempre di più a forme più partecipative e distribuite, capaci di valorizzare la pluralità di competenze e sensibilità presenti nelle squadre. "È giusto ed è sano e, ancora di più, è importante che lo facciano non solo per il fisico e la salute ma come forma di apprendimento valoriale e di un modo adeguato di comportarsi" (Kremer-Sadlik

e Kim, 2007, citato da Caterina Satta, 2017, p.68), la forza dei leader deve essere quella di superare le barriere calcistiche ed entrare in un rapporto con la persona che va oltre al calciatore. Mister, compagni e dirigenza dovrebbero staccarsi dalla spasmodica ricerca del risultato in favore della creazione di una comunità sempre più unita, ricordando che poi il risultato è conseguenza di una corretta forma di leadership e coesione. Allo stesso modo, la coesione dovrà essere ripensata non solo come dinamica interna al gruppo, ma come possibilità di contatto con l'ambiente esterno, favorendo una cultura calcistica che integri aspetti sportivi, affettivi e comunitari. Ciò significa iniziare a lavorare con il calcio per far sì che possa diventare laboratorio di innovazione sociale, in cui allenatore, giocatori, tifosi e gli altri coinvolti siano attori protagonisti di un processo di crescita collettiva, capace di incidere positivamente anche oltre i confini del campo.

BIBLIOGRAFIA

Berengüí, R., Carralero, R., Castejón, M. A., Campos-Salinas, J. A., & Cantón, E. (2022). Values, motivational orientation and team cohesion amongst youth soccer players. International Journal of Sports Science & Coaching, 17(5), 1049–1058. https://doi.org/10.1177/17479541211055690

Borghi. (2017). Relationship between preferred leadership style and motivation in young soccer regional players. Journal of Physical Education and Sport, 17(04).

Brera, G. (2007), Il più bel gioco del mondo. Scritti di calcio (1949-1982), Bur. *

Brière, N. M., Vallerand, R. J., Blais, M. R., & Pelletier, L.G. (1995). Developing and validating a measure of intrinsic and extrinsic motivation in sports: A scale of motivation for Sports (EMS). International Journal of Sport Psychology, 26(4), 465-489. *

Bromberger, C. (1995). Football as world-view and as ritual. French Cultural Studies, 6(18), 293–311. https://doi.org/10.1177/095715589500601803

Bromberger, C., Hayot, A., Mariottini, J.-M., & Casalino, L. (1999). La partita di calcio: Etnologia di una passione (1. ed). Editori Riuniti.

Bromberger, C. (2004). Football, la bagatelle la plus sèrieuse du monde, Pocket. *

Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. Journal of Applied Sport Psychology, 21(4), 395–412. https://doi.org/10.1080/10413200903204754

Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. Behavioral Sciences, 9(3), 29. https://doi.org/10.3390/bs9030029

Carron, A.V., Hausenblas, H., & Mack, D. (1996). Social influence and exercise: A meta-analysis. Journal of Sport and Exercise Psychology, 18, 1–16.

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. Journal of Sports Sciences, 20(2), 119–126. https://doi.org/10.1080/026404102317200828

Carron, A. V., & Eys, M. A. (2012). Group dynamics in sport (4th ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology. *

Casotti, F. (2022). Non è solo un gioco: Perché il calcio è così importante per l'uomo. Meltemi.

Chelladurai, P. (1978). A Contingency Model of Leadership in Athletics, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Waterloo, Canada. *

Cooper, A. (2010). Playing in the zone: Exploring the spiritual dimensions of sports, Shambhala Production.*

Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. International Review of Sport and Exercise Psychology, 9(1), 116–133. https://doi.org/10.1080/1750984X.2015.1124443

Dal Lago, A. (1990). Descrizione di una battaglia, Il Mulino. *

Dunning, E. (1999). Sports Matters. Sociological studies of sports, violence and civilization, Routledge. *

Eberly, M.B., Johnson, M.D., Hernandez, M., & Avolio, B.J. (2013). An integrative process model of leadership: Examining, loci, mechanisms, and event cycles. American Psychologist, 68(6), 427–443. *

Festinger, L., Schacter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informed groups: A study of a housing project. New York: Harare. *

Gallimore, R., & Tharp, R. (2004). What a Coach Can Teach a Teacher, 1975-2004: Reflections and Reanalysis of John Wooden's Teaching Practices. The Sport Psychologist, 18(2), 119–137. *

Gardner, D., Shields, D., Bredemeier, B. (1996). The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion Baseball and Softball Players, The Sport Psychologist, v. 10, p. 367-381. *

Grozio, R. (1990). Catenaccio e contropiede: Materiali e immaginari del football italiano, Pellicani. *

Guttmann, A. (1994). Dal rituale al record: La natura degli sport moderni. Edizioni scientifiche italiane.

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. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7

Kremer-Sadlik, T., & Kim, J. L. (2007). Lessons from sports: Children's socialization to values through family interaction during sports activities. Discourse & Society, 18(1), 35–52. https://doi.org/10.1177/0957926507069456 *

Lee, S., Kwon, S., & Yang, K. (2024). The effects of shared leadership perceived by soccer players on teamwork execution and flow state: Applying the IMO framework. International Journal of Sports Science & Coaching, 19(6), 2376–2387. https://doi.org/10.1177/17479541241256851

Loughead, T., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. Psychology of Sport and Exercise, 6, 303–312. *

McLaren, C. D., & Spink, K. S. (2018). Team Member Communication and Perceived Cohesion in Youth Soccer. Communication & Sport, 6(1), 111–125. https://doi.org/10.1177/2167479516679412

Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. International Journal of Sports Science & Coaching, 11(3), 382–394. https://doi.org/10.1177/1747954116645011

Morris, D. (2016). La tribù del calcio, Rizzoli. *

Northouse, P.G. (2010). Leadership: Theory and practice (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *

Satta, C. (2017.). Per sport e per amore: Bambini, genitori e agonismo.

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm[1]. Journal of Applied Social Psychology, 19(18), 1522–1551. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01462.x. *

Tassi, J. M., López-Gajardo, M. A., Leo, F. M., Díaz-García, J., & García-Calvo, T. (2023). An intervention program based on team building during tactical training tasks to improve team functioning. Frontiers in Psychology, 14, 1065323. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065323

Ventaja-Cruz, J., Cuevas Rincón, J. M., Tejada-Medina, V., & Martín-Moya, R. (2025). Psychological determinants of performance in women's football: A systematic review on resilience, anxiety, motivation and cohesion. Retos, 64, 242–253. https://doi.org/10.47197/retos.v64.111614

Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. American Psychologist. *

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). Foundations of sport and exercise psychology (Sixth edition). Human Kinetics.

Zàccaro, M. (2024). Il calcio come rito: Fenomenologia di una quasi-religione in Italia (Prima edizione). TAB edizioni.