

Introduzione alla nozione di squadra

Jérôme BOURBOUSSON

Imparare a funzionare in squadra. Un manager che dirige il suo collettivo d'impiegati per aumentare la performance della sua società. Un'équipe cinematografica che realizza un film, degli allievi che conducono un progetto collettivo, un selezionatore nazionale che prova a far giocare insieme delle forti individualità... tante situazioni che mostrano i contorni mal definiti della nozione di squadra.

Un tentativo di definizione

Parecchie definizioni tentano di rendere conto della diversità delle situazioni collettive. Le nozioni di gruppo, di collettivo o di équipe si mescolano spesso nei discorsi per indicare delle realtà talvolta simili.

La maggioranza degli studi in psicologia del lavoro si uniscono intorno ai seguenti tre assi ⁽¹⁾:

- una squadra si compone di almeno due partner che hanno un certo grado d'interdipendenza;
- i membri operano insieme verso uno scopo comune;
- i membri si sono visti assegnare dei ruoli e/o delle funzioni specifiche.

Interdipendenza

Le attività di due individui sono interdipendenti quando uno dei due prende in conto quella dell'altro, cioè quando esse interferiscono.

Sono state distinte quattro forme d'interdipendenza secondo un criterio di complessità crescente ⁽²⁾: somma delle performance individuali (ginnastica a squadre, per esempio), interdipendenza sequenziale (staffetta in atletica o nel nuoto), interdipendenza reciproca (vela in equipaggio o baseball) e interdipendenza collettiva (football, doppio nel tennis, ecc.).

Se questa tipologia permette di differenziare globalmente certe attività, una stessa squadra può mostrare differenti forme d'interdipendenza secondo gli spazi o i momenti di gioco.

Obiettivi condivisi

Classicamente, una squadra si differenzia dal gruppo per l'adozione di obiettivi condivisi tra partner. Dal momento che i membri della squadra hanno in comune un obiettivo, allora aggiustano le loro rispettive attività al fine di funzione come un'unità. Tuttavia, gli scopi condivisi lo sono ad un livello abbastanza generale. Più essi diventano specifici, meno sono suscettibili di essere condivisi dall'insieme dei partner. Possono apparire delle divergenze di preoccupazione tra partner, senza tuttavia ostacolare in maniera maggiore il funzionamento della squadra.

Omogeneità/eterogeneità

Ciascun membro di una squadra assicura dei compiti che partecipano alla performance collettiva. Questi compiti possono essere più o meno differenziati tra partner. Una squadra in cui i componenti sono poco specializzati è detta omogenea (doppio nel tennis). Una squadra con forte specializzazione dei ruoli è detta eterogenea (rugby). L'eterogeneità di una squadra riduce la flessibilità e la robustezza del suo funzionamento: essa offre meno possibilità per i partner di supplirsi reciprocamente. Nello stesso tempo, essa aumenta la qualità individuale d'esecuzione di ciascun membro nel suo compito permettendo lo sviluppo di competenze mirate.

Una «squadra esperta» è più che una «squadra di esperti»

Alcuni hanno osservato che la squadra si comporta talvolta in maniera incredibilmente coerente, che si articola con una grande fluidità dei membri, e dando l'impressione di funzionare come un'unità autonoma. Il comportamento collettivo globale che emerge non è allora riducibile alla semplice giustapposizione o somma dei comportamenti individuali che la compongono, e gli individui scompaiono davanti all'ordine collettivo che creano. Se ognuno ha in mente delle squadre che producono un comportamento di quest'ordine, ognuno conosce anche numerosi esempi sfortunati di giocatori talentuosi che non sono riusciti a funzionare insieme in maniera efficace. Il processo all'opera nella strutturazione delle capacità individuali tra loro, e che nei migliori casi permette l'emergere di una forma di «intelligenza collettiva», è la coordinazione interpersonale.

Pertanto, allenatori ed educatori tentano di influire sugli elementi suscettibili di favorire questa coordinazione. Per questo si sono maggiormente appoggiati sulla nozione di *comprensione condivisa*, che rinvia alle interpretazioni comuni all'insieme o a una parte dei giocatori della squadra. Questa *comprensione condivisa* facilita dei concatenamenti coerenti delle attività individuali permettendo ai membri della squadra di avere delle attese convergenti quanto allo sviluppo del gioco. Altre nozioni come il *referenziale comune*, la *condivisione di informazioni contestualizzate*, la *condivisione della coscienza delle situazioni*, il *contesto condiviso* sono veicolati nella letteratura scientifica come dei processi supposti partecipare all'emergere di un'intelligenza collettiva, ma queste nozioni non hanno ancora pienamente impregnato il settore della pratica sportiva.

La valutazione del funzionamento di squadra

Nell'attualità sportiva è molto corrente rendere conto del livello di performance di una squadra. Per questo è abituale precisare lo *score* del suo ultimo incontro o ancora di presentare le statistiche dei differenti partner. Questi diversi indicatori tentano di rendere conto della performance collettiva ma non rinviano agli stessi livelli d'analisi. Essi trovano la loro corrispondenza nel quadro scolastico.

Livello collettivo d'analisi: «Hanno vinto 5-2!»

A questo livello d'analisi, ciò che importa è il prodotto del comportamento collettivo. Sono messi in avanti degli indicatori relativi alla squadra in quanto unità, dietro la quale scompaiono i giocatori. Gli indicatori usuali sono la classifica della squadra nel campionato, lo *score* finale in un match, la valutazione globale della squadra, il tempo di possesso del pallone e/o ogni indicatore che riassume il comportamento collettivo. Nel quadro di una pratica di EFS, gli indicatori ritenuti possono essere per esempio i risultati della squadra nel torneo interclasse, senza differenziare i contributi individuali dei differenti allievi. Voti simili sono attribuiti agli allievi che appartengono alla stessa squadra.

Livello individuale d'analisi: «Ha segnato 2 gol!»

A questo livello è il comportamento individuale di ciascun partner che interessa. Gli indicatori utilizzati mirano a testimoniare il contributo di ciascun giocatore alla performance collettiva. Gli indicatori si riferiscono allora a un solo giocatore e i più usuali sono il numero di palloni persi o intercettati, i gol o i punti segnati, il numero di errori commessi e/o ogni altro indicatore che rende conto dell'efficacia del comportamento individuale.

Nel quadro di una pratica di EFS sono raccolti in maniera preferenziale degli indici su ciascuno degli allievi. Nel quadro della valutazione, i voti possono essere differenti tra i partner e non sistematicamente collegati esplicitamente all'efficacia della loro squadra.

Livello referenziale d'analisi: «Tutti i partecipanti hanno rigorosamente giocato lo stesso partito!»

In questo caso primeggiano la messa in relazione delle attività individuali e l'analisi della loro coordinazione. Qui si guarda come le attività individuali si strutturano per produrre un comportamento collettivo efficace. Gli indicatori più usuali sono la fluidità del movimento collettivo, il rispetto o meno dei principi di gioco, la capacità d'anticipazione del comportamento dei suoi partner, le conoscenze condivise sul gioco e ogni indicatore che rende conto dei fattori favorevoli alla coordinazione interpersonale.

Nel quadro di una pratica di EFS è primordiale la capacità del giocatore a partecipare alla produzione di un'efficacia collettiva (e in particolare ad aiutare i compagni) nella valutazione e nel voto.

Fattori favorevoli ed effetti prodotti

I discorsi attuali sulla squadra sportiva non coincidono necessariamente poiché non rinviano alle stesse preoccupazioni. Sono reperibili tre grandi settori.

Una prima linea di studio si interessa al funzionamento stesso della squadra. I lavori descrivono il comportamento della squadra (per esempio, utilizzano dei modelli statistici), caratterizzano le modalità cognitive impegnate (lavori sulla cognizione collettiva) o propongono un'analisi dialettica relativa ai principi di un funzionamento collettivo efficace (discorsi professionali sulla tattica collettiva).

Una seconda linea di studio si interessa non direttamente alla squadra in grado di funzionare, ma ai fattori esterni che influiscono su questo funzionamento. I lavori descrivono le condizioni ambientali favorevoli (discutendone dell'inquadramento psicologico), le condizioni psico-affettive (caratterizzazione della sociometria o della coesione sociale della squadra) o ancora gli apprendimenti necessari per un miglior funzionamento collettivo.

La terza linea di studio si occupa degli effetti generati dal fatto di funzionare in squadra. I lavori si interessano allora agli effetti psicologici (in termini di sentimento d'appartenenza) o sociologici (in termini di costruzione di habitus e di microculture) associate al funzionamento in squadra.

Se questi tre assi sono distinti, talvolta si ricongiungono nelle riflessioni effettuate.

Jérôme BOURBOUSSON

PRAG, UFR-STAPS Nantes,

Laboratorio «Motricité, Interactions, Performance»

(1) Sales E., Dickinson T.L., Converse S.A., Tennebaum S.I., «Toward an understanding of team performance and training». In: Swezy E., Salas E. (editors), *Teams: Their training and performance*, 3 (29). Norwood, NJ: Ablex, 1992.

(2) Saavreda R., Early P.C., Van Dyne L., «Complex interdependence in task-performing groups». *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 1993.

Titolo originale

Boubousson J., *Approcher la notion d'équipe*, Revue EP & S, 337, 2009, pp. 12-13.