

Federazione Italiana Pallavolo

16° Corso allenatori di 3° Grado

Come gestire lo staff e renderlo coeso

Valter Borellini

Cavalese 14 Giugno 2019

Il contesto organizzativo: i gruppi

- Squadra
- Staff
- Dirigenti

Fattori di successo di qualsiasi team

- Scopo e missione condivisi
- Impegno condiviso
- Obiettivi e misura delle prestazioni
- Norme di comportamento condivise
- Pratiche di squadra
- Ruoli chiari

IL processo di creazione e gestione di uno staff

Dalla costruzione alla gestione dello staff



- Analisi delle figure e competenze necessarie
- Sostenibilità economica
- Analisi livelli di complessità e autonomia da assegnare
- Analisi dei compiti da affidare

- Definizione dei profili dei membri dello staff
- Colloqui preliminari
- Valutazione delle caratteristiche individuali oggettive e soggettive

- Definizione dei ruoli, compiti e dei sistemi di relazione
- Definizione regole, limiti, deleghe e livello di autonomia
- Definizione sistema di comunicazione interno

- Pianificazione attività
- Briefing e debriefing
- Gestione dei problemi
- Gestione dei conflitti
- Tempista
- Reportistica
- Sistema di valutazione

Lo Staff: modalità di analisi

Lo Staff



Tipologie

Alcune tipologie di Staff all'interno di società sportive:

- *Staff tecnico* (Head Coach, secondo allenatore, assistenti tecnici, scout-man, preparatori atletici)
- *Staff dirigenziale* (Presidente, team manager, Direttore sportivo, Direttore tecnico, Dirigente accompagnatore)
- *Staff Medico* (Medico, fisioterapista, ortopedico, massaggiatore, ecc.)

Il micro ambiente dello staff

Scopo- Finalità

Sistemi di obiettivi e prestazioni

Staff

Obiettivi

Missione dello Staff
Scopo e finalità dello
staff oggi e per il futuro

Obiettivi a breve, medio termine
di efficacia (risultati) e di
efficienza (costi/risorse/tempo)

Prestazioni attese dallo staff

Finalità

Staff tecnico

Lo scopo dello staff tecnico è quello di

Staff dirigenziale

Lo scopo dello staff dirigenziale è quello di.....

Staff medico

Lo scopo dello staff medico è quello di.....

Livello di contenuti

Complessità gestionale

Struttura Organizzativa

- Struttura organizzativa
- Task
- Conoscenze e competenze
- Sistema di monitoraggio dei task e delle prestazioni
- Processi (organizzativi, decisionali, di problem solving)
- Pianificazione attività
- Norme interne ed esterne
- Sistema di comunicazione interna allo staff

Complessità relazionale

Cultura organizzativa

- Cultura organizzativa dello staff
- Ruoli dei membri (prescrittivi – discrezionali)
- Processi cognitivi (es. attenzione, schemi mentali, processi decisionali, ecc.)
- Processi affettivi, motivazionali e relazionali
- Processi comportamentali (atteggiamenti, stili di comunicazione ecc.)

Livello di Relazione

Il livelli di funzionamento dello staff

Massima efficacia
ed efficienza

Livello di
Contenuto

Minima efficacia
ed efficienza

Massima identità
individuale

Livello di Relazione

Massima identità
collettiva



Task dello staff caratterizzato da:

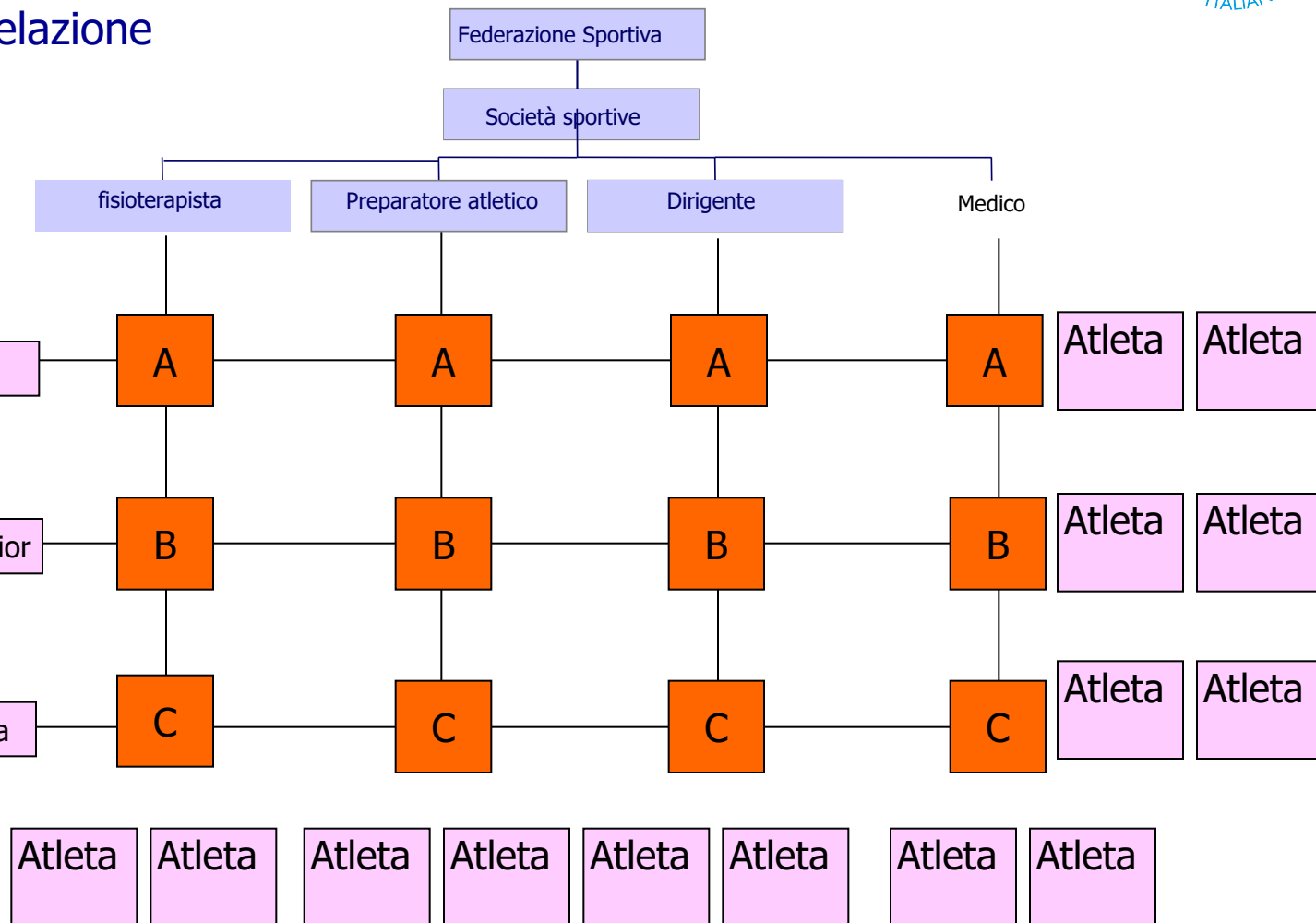
- **Varianza** : attività a volte molto diverse come qualità tempi di esecuzione. Si riduce l'opportunità di formalizzare metodi, approcci, processi, tempistiche ecc.
- **Interdipendenza**: modalità di relazione tra le varie componenti dello staff di tipologie diverse, es. sequenziale, reciproca, intensiva ecc.
- **Specificità**: attività specifiche che fanno fronte a bisogni specifici e che richiedono livelli diversi di conoscenze, competenze, abilità specifiche.

Struttura organizzativa e modalità di coordinamento e Task



Zona di relazione

Massima Polivalenza



Massima specializzazione

Funzionamento dello staff: due dimensioni

➤ Verticale

➤ Orizzontale

Dimensioni dei task



Dimensione verticale caratterizzata da elevata specializzazione

- Per funzione specialistica o tecnologica
- Per servizi forniti
- Per atleti o gruppi di atleti
- Per tipologia di relazioni

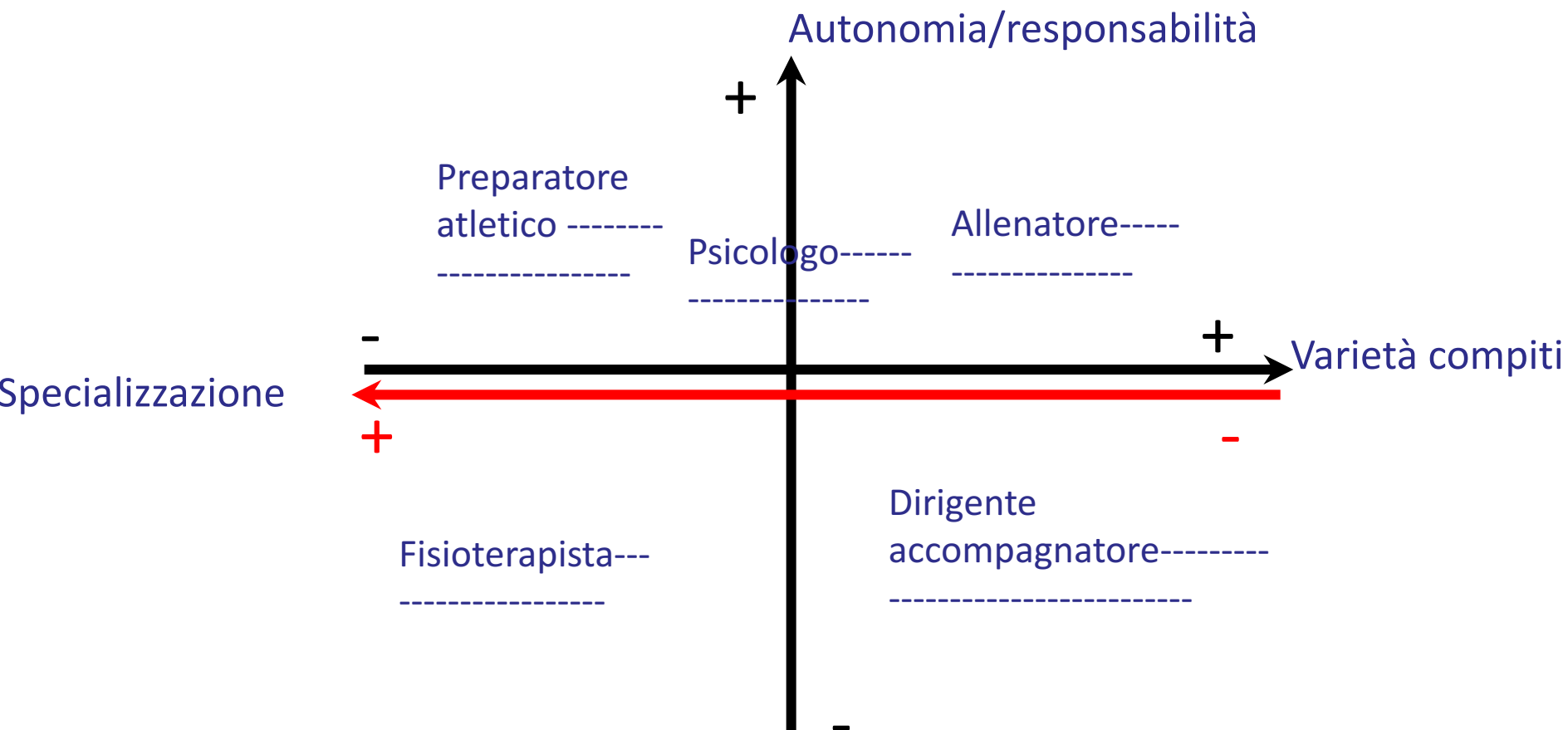
Dimensione orizzontale caratterizzata da:

- Focalizzazione sul risultato finale
- Focalizzazione sul processo
- Gestione delle relazioni in funzione del risultato
- Esperienza tecnica
- Leadership e stile di potere funzionali al risultato
- Pianificazione e controllo delle attività
- Gestione di conflitti

Dimensione verticale e orizzontale: possibili conflitti

- di obiettivi
- di funzione
- di metodi utilizzati
- di tempistiche
- di relazione

Mappatura dei Task e delle mansioni relativi alla gestione di atleta o team: un esempio



Conoscenze e competenze dei membri dello Staff

- Conoscenze del contesto sportivo e della società
- Conoscenze tecniche specifiche
- Competenze tecniche specifiche
- Competenze organizzative
- Competenze trasversali (es. relazionali, di pianificazione, di analisi ecc.).

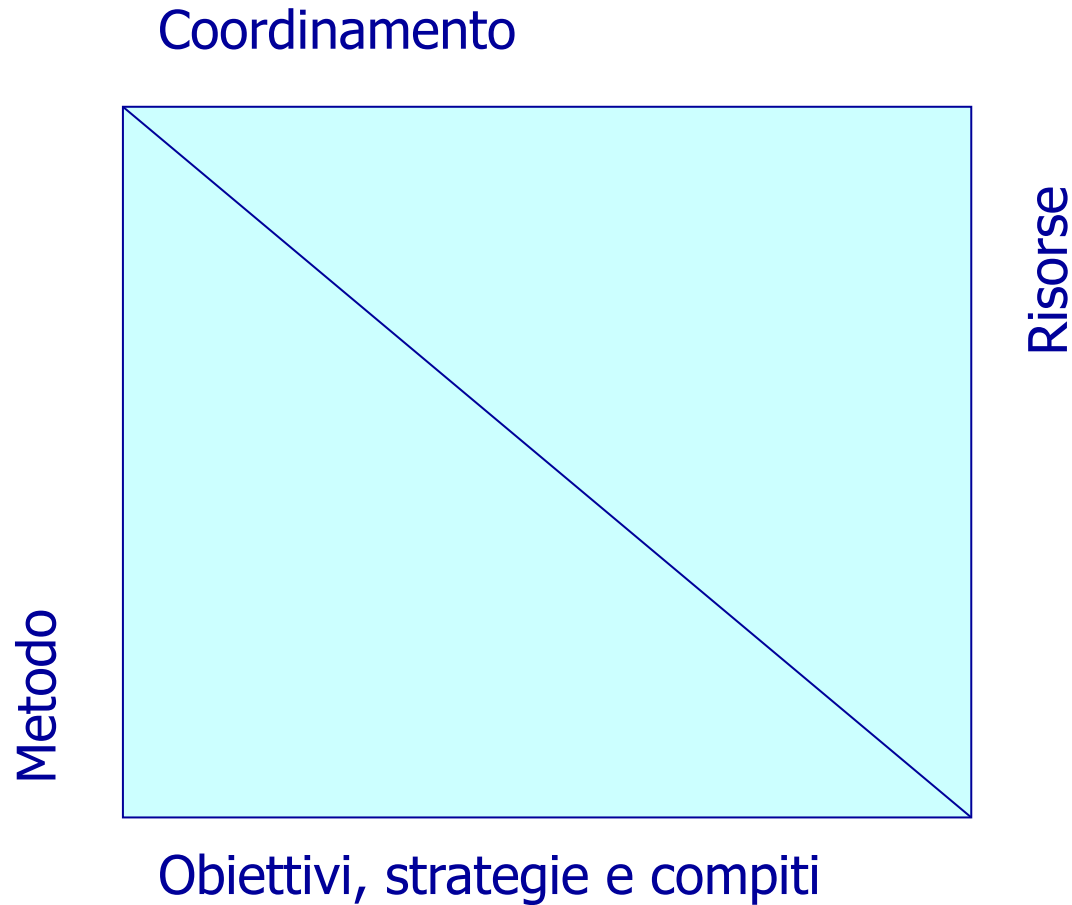
Coerenza delle conoscenze e competenze con i task da eseguire

Aspetti strutturali di una squadra

Gli aspetti strutturali indicano le cose che mostrano una certa stabilità.

Possiamo dire che gli aspetti strutturali del gruppo sono la cornice entro cui avvengono i processi di un gruppo.

Aspetti strutturali di una squadra



Modalita' di comunicazione

E' il processo chiave per il funzionamento del gruppo.

Le principali componenti:

1. Esposizione
2. Feedback
3. Ascolto
4. Confronto
5. Scambio



Comunicazione

Componenti principali del processo:

- *Confronto e scambio*: incontro delle diverse informazioni possedute, dei dati ed integrazione delle differenze esistenti; confronto come consapevolezza di sé, del proprio ruolo e capacità, percezione dell'altro come risorsa

Comunicazione

Componenti principali del processo:

- **Ascolto** : come opportunità per conoscere e conoscersi. E' elemento dialettico tra differenziazione ed uniformità (riconoscimento di quanto si ha di differente e quanto si ha in comune) Dal punto di vista relazionale l'ascolto si presenta come attività correlata a vissuti alternati tra il sospetto (timore di perdere il proprio punto di vista) e la fiducia (come consapevolezza dei propri limiti. Il sospetto genera il pregiudizio che rende inutile l'ascolto in quanto si presume a priori quanto l'altro voglia dire

Comunicazione

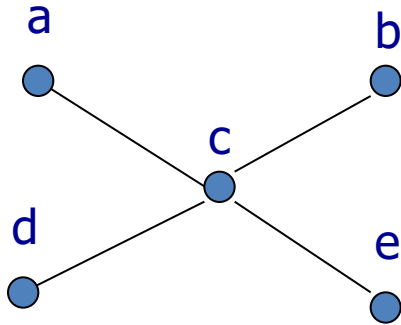
Componenti principali del processo:

- *Esposizione* : è' intesa come l'attività del parlante ed implica sia la dimensione di contenuto che quella di relazione. Presuppone che chi parla sviluppi interesse, curiosità, coinvolgimento (quando si ha equilibrio tra contenuto e relazione)

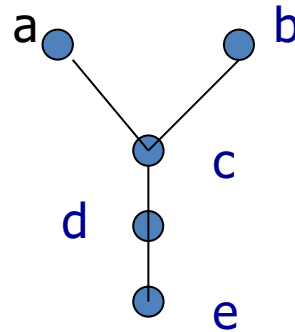
Componenti principali del processo:

- *Feedback* : assume valore strumentale
 - “Fammi capire se ho capito” – “Prova a ripetere per vedere se ho capito”
 - “Fammi capire se mi sono spiegato bene” – “Prova a ripetere quello che hai capito”

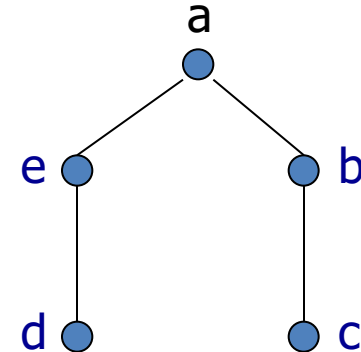
La struttura della comunicazione nel gruppo



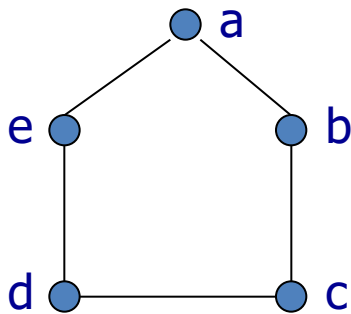
"a ruota"



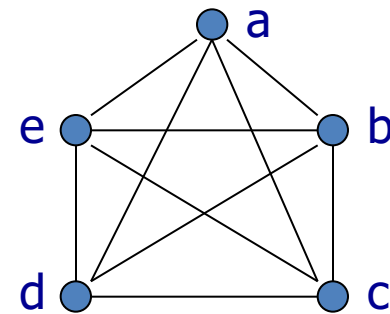
"a Y"



"a catena"



"a cerchio"



"rete completamente aperta"

La struttura della comunicazione nel gruppo

Legami costruiti su 2 costrutti teorici importanti:

- **indice di distanza**: numero minimo di legami di comunicazione che un membro deve attraversare per poter comunicare con un altro
- **indice di centralità**: livello di centralizzazione che caratterizza una rete

Secondo Leavitt (1951) c'è una correlazione tra indice di centralità e alcuni aspetti della vita e del lavoro di un gruppo, quali ed es. efficienza e produttività, atmosfera e soddisfazione.

La struttura della comunicazione nel gruppo

Rete centralizzata:

- risolve il problema più rapidamente, più concisamente, più precisamente
- il membro a popolarità sociometrica è quello al centro
- il morale (complessivo) del gruppo è basso
- il morale del leader (al centro) è alto

Rete decentralizzata (cerchio)

- tempi di soluzione più lunghi
- numero di messaggi scambiati è doppio
- morale complessivo migliore e non ci sono differenze tra i membri
- non c'è un leader con popolarità sociometrica

La struttura della comunicazione nel gruppo

Gli effetti delle reti di comunicazione:

- Sul RENDIMENTO: i gruppi centralizzati lavorano meglio (qualità e quantità)

Sulla SODDISFAZIONE

- La soddisfazione influenza il morale e quindi la produttività
- Grado di soddisfazione e grado di centralizzazione del soggetto
 - Soddisfazione non è inversamente proporzionale alla centralizzazione, ma la soddisfazione dipende dalla posizione occupata dal soggetto nella rete
 - Soggetto popolare è soddisfatto, gli altri no

Collaborare

1. Le libere associazioni (interazioni senza ordine prestabilito intorno ad un tema):
 - Estrema sinteticità
 - Disponibilità
 - Sospensione del giudizio

Collaborare

2. Lo scambio di informazioni (non sono più degli individui bensì del gruppo):
- Individuare chi possiede le informazioni
 - Di che natura? Quante? Quanto tempo? Come sono conservate?
 - Se possibile inviare le informazioni prima della riunione
 - Fissare su carta le informazioni trasmesse

Collaborare

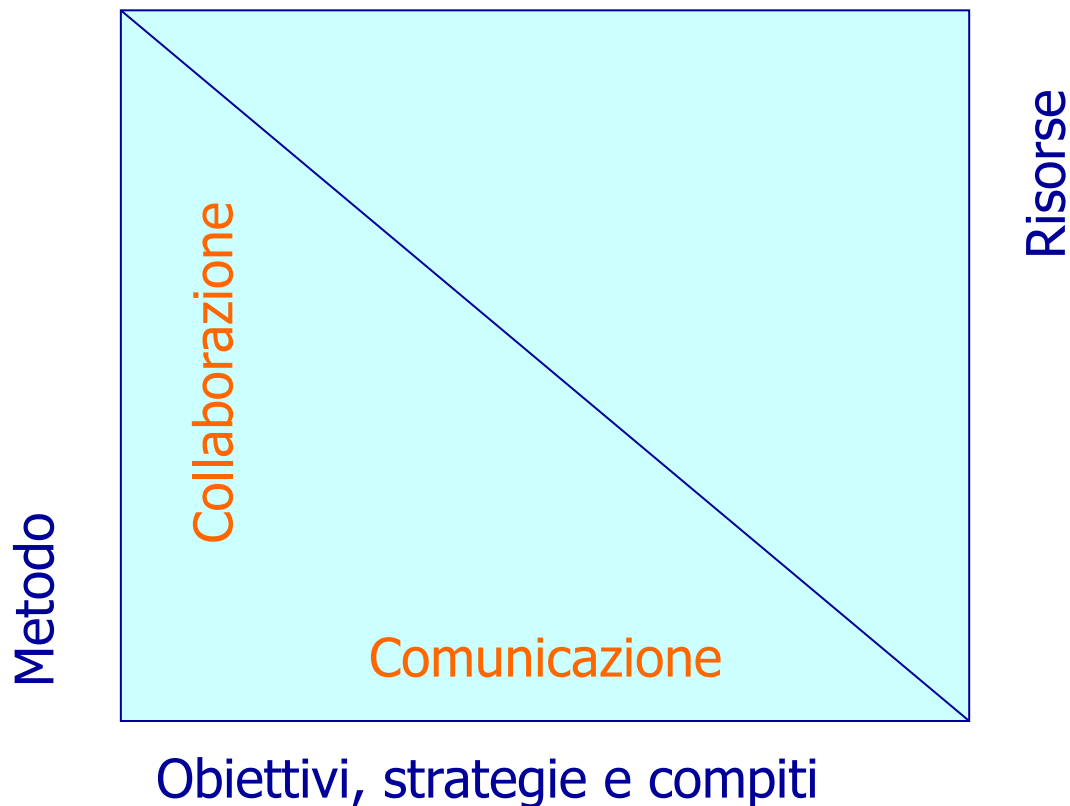
3. Il punto della situazione (verso il gruppo di lavoro – fronte interno - e verso il lavoro di gruppo –fronte esterno)
 - Recuperare considerazioni e dati
 - Disegnare il campo di forze progressive e le resistenze
 - Definire interventi

Collaborare

4. La scelta tra alternative

- Definizione
- Eliminazione
- Valutazione
- Votazione
- Revisione conclusiva

Aspetti strutturali di una squadra



Risorse

Risorse e vincoli

Persone, Ruoli e status
Norme
Informazioni
Setting
Tempo
Organizzazione

Risorse: persone

Persone

Conoscenze e capacità professionali

Conoscenze e competenze trasversali

Qualità personali

Coerenza delle competenze con i compiti da realizzare

Eterogeneità delle competenze

Risorse: persone

L'individuazione dei componenti del gruppo non è improvvisata. Le competenze devono possedere
coerenza e complementarietà

Risorse: persone le caratteristiche

- Fisiche
- Cognitive
- Motivazionali
- Competenze
- Esperienze
- Tratti di personalità
- Convinzioni
- Valori
- Rappresentazione del lavoro

Risorse: ruolo e status

Qual è la definizione di “status” e “ruolo”?

Prima di tutto lo status e il ruolo non si riferiscono a un membro in particolare, ma alla posizione che questo occupa all'interno del gruppo.

Quello che differenzia lo status dal ruolo è il valore: ruoli diversi possono avere un valore simile, ma questo non accade per lo status, per cui a posizioni di status diverse sono associati valori diversi.

Chi ha la posizione di status di valore superiore in un gruppo è considerato il leader.

Risorse: ruolo

Cos'è il “ruolo”?

È un insieme di aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbe comportarsi una persona che occupa una certa posizione in un gruppo.

La differenziazione di ruolo è quindi legata alla differenza di aspettative associate a ciascun membro all'interno del gruppo.

Risorse: ruolo

Cos'è il “ruolo”?

Esistono ruoli stabiliti formalmente (es. quelli lavorativi, scolastici, quelli sportivi all'interno di una squadra es, play maker, mediano ecc.) e informalmente.

Esistono gruppi in cui può essere inizialmente difficile evidenziare i confini tra un ruolo e un altro. Tuttavia sembra sempre possibile identificare la differenziazione dei ruoli anche in gruppi apparentemente non strutturati(es. gruppi di amici).

Risorse: funzioni del ruolo

La differenziazione tra ruoli aiuta la divisione dei compiti e del lavoro e, quindi, agevola il conseguimento dello scopo del gruppo. Questo può portare a dire che, in taluni casi, la differenziazione è contesto-specifica.

I ruoli portano ordine nell'esistenza del gruppo; da ruoli diversi abbiamo aspettative diverse e anche noi stessi ci relazioniamo in modo differente.

I ruoli sono parte della definizione che diamo di noi nel gruppo e della consapevolezza di ciò che siamo. Detto in altri modi, il ruolo contribuisce a formare la nostra identità, quando è definito.

Risorse: il sistema di status

Legata alla struttura dei ruoli, all'interno di un gruppo è possibile evidenziare una gerarchia di status.

Ma che cosa è esattamente lo status?

Lo status si riferisce alla posizione occupata dall'individuo nel gruppo, unitamente alla valutazione di tale posizione in una scala di prestigio (Scilligo, 1973)

Il sistema di status è il pattern generale di influenza sociale fra i membri di un gruppo (Levine e Moreland, 1990)

Risorse: il sistema di status

Uno status elevato è rivelato da due indicatori fondamentali:

- Tendenza a promuovere iniziative (idee ed attività) che vengono continuate dal resto del gruppo.
- Consenso sulla valutazione del prestigio connesso alla posizione dell'individuo nel gruppo, valutazione o classificazione positiva da parte degli altri nel gruppo

Gli indicatori sono altamente correlati tra loro, ma distinti.

Risorse: le norme

- Ogni gruppo possiede una sua peculiarità che lo distingue dagli altri. Si può sicuramente dire che ogni gruppo sia unico.

Da che cosa è data questa unicità?

- Da sistemi di norme diversi che producono valori e atteggiamenti diversi. Questi sistemi di norme caratterizzano qualsiasi tipologia di gruppo, formale o informale.

Risorse: le norme

- Le norme costituiscono scale di valori che definiscono le aspettative condivise rispetto al modo in cui dovrebbero comportarsi i membri del gruppo.
- Riguardano un set di regole di comportamenti e opinioni cui ci si aspetta che i membri si uniformino.
- Permettono di definire la “latitudine” entro la quale sono accettate le differenze individuali.
- Non hanno lo stesso carattere di obbligatorietà per tutti i membri: le persone di status elevato sono più vincolate alle norme centrali.

Risorse: le norme

In altre parole, le norme sono regole che riguardano il “come gli individui si dovrebbero comportare” e sono la base delle aspettative reciproche tra i membri del gruppo.

Che cosa succede a chi non rispetta le norme?

I devianti ricevono più comunicazioni; questo stato termina quando essi si riavvicinano alle opinioni della maggioranza. Se invece persistono nella posizione assunta, il gruppo finisce per abbandonarli a se stessi

Risorse: le norme

Le norme possono essere...

- esplicite, come nei gruppi formali e nelle organizzazioni: regolamento scritto che sancisce ciò che è permesso e ciò che è proibito.
- implicite, non espresse direttamente, ma ugualmente sanzionatorie.

Risorse: le norme

Funzioni delle norme

La costruzione delle norme di gruppo assolve ad almeno 4 funzioni:

- Avanzamento del gruppo: le norme, ad esempio le pressioni verso l'uniformità, sono necessarie affinché il gruppo raggiunga i suoi obiettivi
- Mantenimento del gruppo: le norme, come ad esempio le richieste per incontri regolari, preservano il gruppo dall'estinzione

Risorse: le norme

Funzioni delle norme

La costruzione delle norme di gruppo assolve ad almeno 4 funzioni.

- *Costruzione della realtà sociale*: sviluppo di una concezione comune della realtà che serve come riferimento, soprattutto nell'interpretazione di situazioni ambigue per l'autovalutazione individuale.
- *Definizione delle relazioni con l'ambiente sociale*: consenso sulle relazioni con gli altri gruppi che costituiscono l'ambiente esterno e stabilire quali gruppi siano "alleati" o "nemici."

Risorse: le informazioni

Informazioni

Utili per lo svolgimento del compito

Possedute dal gruppo

Mancanti

Risorse: le informazioni

Il governo delle informazioni:

1. Individuazione delle informazioni necessarie.
2. Esplorazione delle informazioni che si possiedono.
3. Classificazione e analisi.
4. Selezione delle informazioni utili.
5. Ricerca delle informazioni mancanti.
6. Ordinamento delle informazioni in funzione dell'obiettivo.
7. Costruzione di un database di informazioni.

Risorse: setting

Setting

Luoghi : dimensioni, microclima, aerazione, illuminazione, rumorosità, comfort, neutralità

Arredi : tavoli, sedie

Strumenti non tecnici : strumenti per la comunicazione , per la scrittura , per la proiezione.

Strumenti tecnici : PC, software, altri strumenti di lavoro.

Risorse: Tempo

Tempo: si gestisce
controllando

Scadenze

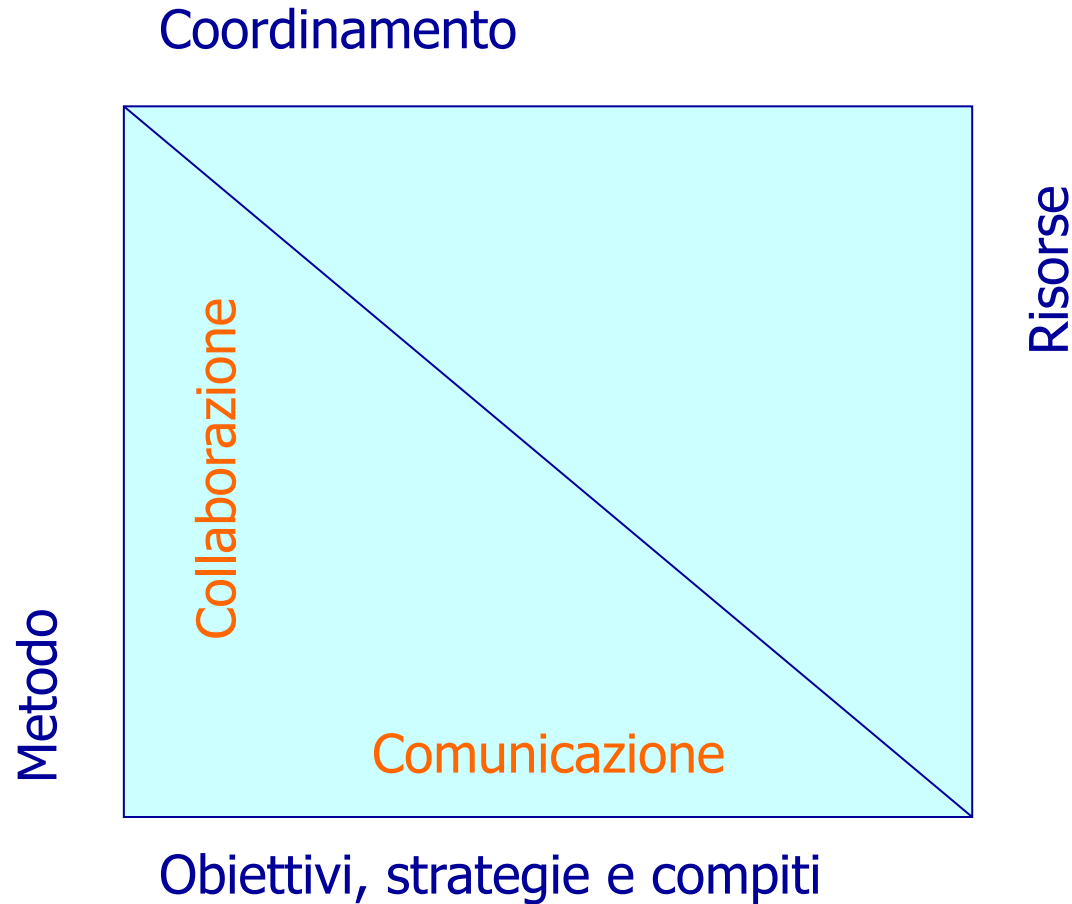
Articolazione

Orario

Agenda

Imprevisti

Aspetti strutturali di una squadra



Coordinamento

Essenza del
coordinamento

Fare ordine insieme: fissare
obiettivi, garantire metodo,
padroneggiare risorse

Alimentare la motivazione

Costruire la fiducia

Coordinamento: azioni specifiche

Creare significato

Dare senso e attribuire significato
alle attività/eventi/oggetti e al lavoro
del gruppo

Dare energia

Dare forza al gruppo

Mantenere il ritmo delle attività

Misurare i progressi

Celebrare i successi

Coordinamento: azioni specifiche

Creare clima nel gruppo

Mantenere una percezione della qualità complessiva della relazione (star bene insieme)

Gestire le minacce al clima come conflitti, pessimismo, atteggiamenti autoritari

Coordinamento: significato

Dare senso alle azioni dei componenti del gruppo
(attribuzione di significato):

- Spiegare, far comprendere, convincere, illuminare, diffondere sicurezza.
- Facilitare l'espressione dei diversi punti di vista per condividere i significati attraverso il dialogo e il confronto.

Coordinamento: energia

- Sollecitare tutta l'energia che gli individui sono disposti ad investire.
- Riflettere su quanta forza il gruppo è in grado di esprimere.
- Mantenere elevato il ritmo delle attività.
- Rendere evidenti i progressi.
- Celebrare i successi ottenuti.

Coordinamento: vicinanza

Incentivare il numero di relazioni tra i membri.

Il numero di relazioni cresce in modo esponenziale in funzione del numero di componenti.

Coordinamento: clima sociale

Il coordinatore promuove lo sviluppo di un clima sociale positivo. Il clima è la “temperatura” interpersonale.

Clima positivo = stare bene

Clima negativo = fatica

Minacce al clima positivo:

- Conflitti interpersonali
- Pessimismo
- Atteggiamento autoritario
- Intolleranza ad un certo grado di trasgressione

Coordinamento: esempio

Il coordinatore deve dare l'esempio fare per primo...

Coordinamento: promuovere senso di appartenenza

Promozione del senso di appartenenza.

Il “*senso del noi*”

Fasi di sviluppo del team dello staff

TUCKMAN

5 stadi di sviluppo

- Costitutivo – cautela (i newcomers apprendono la cultura del gruppo – veterani e mentori)
- Conflittuale – bisogni gruppali vs bisogni individuali
- Normativo – conflitti mediati mediante creazione di regole
- Realizzativo – cooperazione verso l'obiettivo comune
- Sospensione - disimpegno

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

Vi è stata una conferma dei dati emersi dalla ricerca effettuata a Novembre relativamente agli **stadi di sviluppo del gruppo**.

La vita dei gruppi passa attraverso vari fasi:

stadio di *forming* (formazione) → *dipendenza e orientamento*

stadio di *storming* (conflitto) → *conflitti*

stadio di *norming* (normativo) → *coesione e scambio*

stadio di *performing* (prestazione) → *alta prestazione*

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING
Non sono chiari gli obiettivi, i ruoli I componenti dipendono dal leader	Conflitto e ribellione verso il leader Ostilità reciproca tra i membri	Confronto ,clima positivamente orientato verso il gruppo Elaborazione di norma	Risoluzione problemi di relazione
I componenti tastano il terreno relazionale I componenti utilizzano le esperienze precedenti come riferimento	Resistenze Rispetto al formarsi del gruppo Rifiuto del compito	Libera circolazione delle informazioni	Focus sul compito e la prestazione

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

Fase di Forming – formazione del gruppo

Questa è la fase iniziale del ciclo di vita di un team dove i soggetti si iniziano a conoscere.

Questo fase prende forma quando i componenti del team si incontrano e iniziano a conoscersi ed a formarsi un'opinione reciproca su sé stessi, gli altri, gli obiettivi e le modalità di lavoro da effettuare in comune.

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

Fase di Storming – conflitto

Dopo un certo periodo di tempo, nel gruppo, le barriere scendono permettendo agli individui di esporre le proprie idee e i propri punti di vista su come effettuare le attività. Emergeranno punti di vista molto diversi su come devono essere effettuate le attività, su come si può raggiungere un obiettivo. Ciò inizierà a portare conflitto tra individui e alla creazione di piccoli sotto-gruppi. E' inevitabile che i gruppi attraversino questo stadio, in particolare quei gruppi che non hanno mai lavorato insieme precedentemente. Ognuno si trova in concorrenza con l'altro per l'accettazione delle proprie idee ed a fronte di opinioni diverse spesso nascono conflitti di competenza o di ruolo.

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

Fase di Norming – coesione, scambio , negoziazione dei ruoli

Non appena i problemi e i conflitti della fase storming vengono risolti l'attenzione si sposta sullo svolgimento delle attività piuttosto che su disaccordi di vedute o caratteristiche individuali. L'accettazione di valori e comportamenti comuni si sviluppa con una comunicazione aperta che promuove la revisione costruttiva e suggerimenti per alternative.

Gli obiettivi individuali non prevalgono su quelli di progetto, ma è forte la richiesta anche implicita di processi e procedure di lavoro strutturate. Vengono rispettate le opinioni personali, valorizzate le differenze e vengono condivise alcune regole di base su come collaborare e gli strumenti concettuali ed operativi per completare il lavoro.

TUCKMAN

Stadi di sviluppo

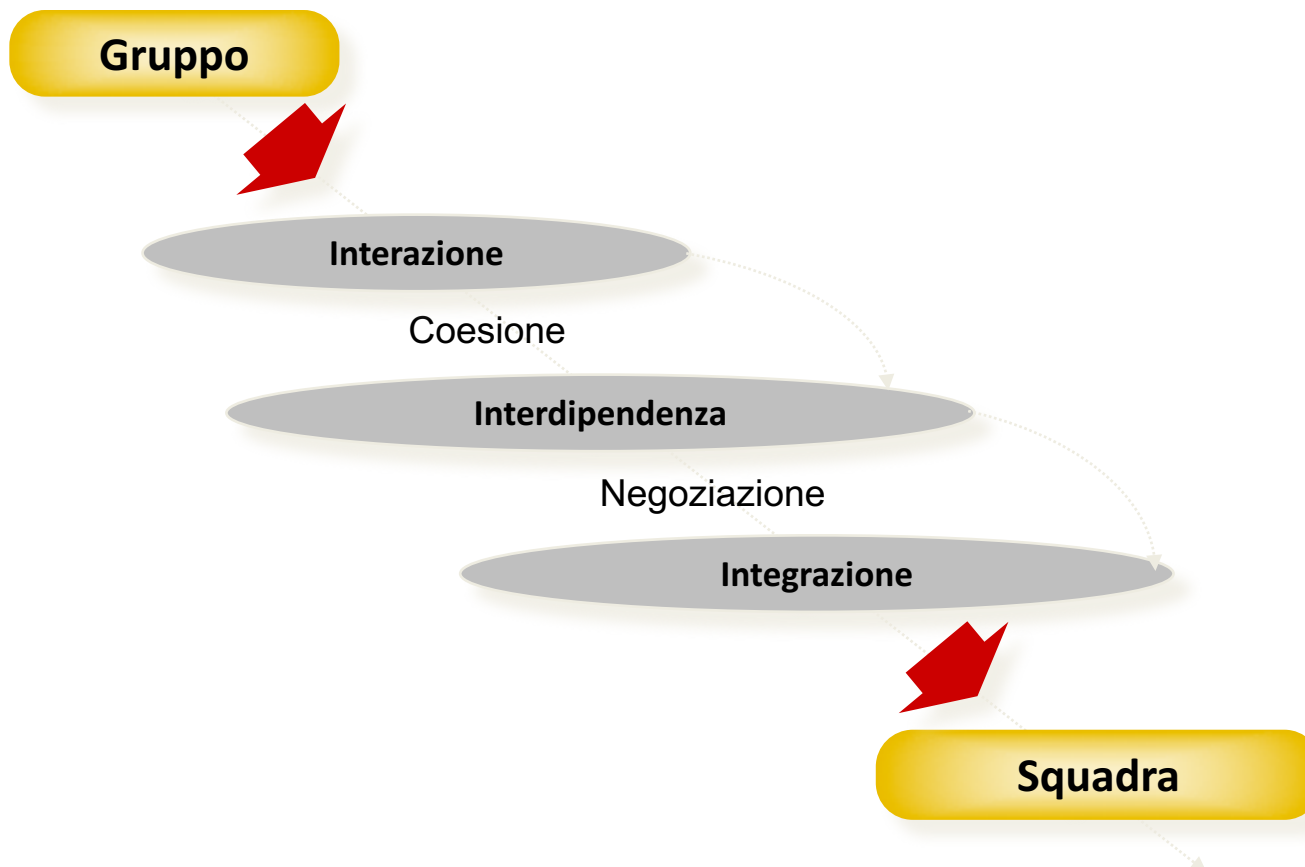
Fase di Performing – alta prestazione

In questa fase finale il gruppo diventa più strategico, sa cosa sta facendo e perché. In questa fase il team lavora come unità focalizzata. Vi è collaborazione tra i membri del team per risolvere i problemi con un visibile cambiamento di mentalità: da 'me' a 'noi'. Vi è una responsabilità condivisa per l'obiettivo comune, e gli individui sono abbastanza sicuri di innovare e di fornire idee per risolvere i problemi che insorgono.

Gli individui mostrano flessibilità, i ruoli sono chiari e vi è la presenza di delega di attività.

In questo stadio il gruppo opera con un elevato livello di produttività e vede il lavoro come lavoro di gruppo e gli obiettivi come obiettivi da raggiungere in gruppo.

Dal gruppo alla squadra



Interazione

E' l' azione reciproca tra gli individui del gruppo. Si definisce ad almeno tre livelli:

- l' influenzamento reciproco degli individui, che si gioca tra l' adattarsi agli altri e far adattare gli altri a sé;
- il fare insieme più o meno concertato;
- l' agire contingente, caratterizzato dai vincoli di tempo e spazio imposti dal qui ed ora.

Integrazione

Virtualizzazione del rapporto tra uguaglianze e differenze, l'equilibrio tra la soddisfazione dei bisogni individuali e di gruppo, la formazione di un soggetto sociale autonomo che si attribuisce significato e che restituisce energia e risultati all'ambiente nel quale si è costituito.

Collaborazione

- La collaborazione definisce un' area di lavoro comune, di partecipazione attiva di tutti i membri.

- La collaborazione si fonda su:
 - Relazioni di fiducia tra i membri
 - Negoziazione continua di obiettivi, metodi, ruoli, leadership.
 - Condivisione delle decisioni.
 - Condivisione degli esiti del lavoro.

Cosa distingue un gruppo da una squadra

Mentre un gruppo è una pluralità in
INTERAZIONE la squadra è una pluralità in
INTEGRAZIONE.

Il passaggio dal gruppo alla squadra è il
transito attraverso **l'INTERDIPENDENZA**

Il supporto per lo sviluppo

Il supporto alla squadra

Supporto/gestione di tipo:

- Individuale al singolo atleta
- Alla squadra nel suo complesso

Il supporto al singolo atleta del team

Una definizione

Relazione professionale che aiuta le persone a produrre risultati straordinari nella loro vita privata, sportiva, di business o organizzativa.

Relazione di aiuto

La relazione di aiuto è un intervento di supporto allo sviluppo della persona, alla comprensione delle proprie motivazioni e propensioni. E' una relazione che si stabilisce tra allenatore e atleta, tra manager e collaboratore, tra coach e cliente ecc..

L' aiuto si orienta in direzione della crescita e dell' autonomia dell' altro è quindi non presenta manipolazioni, imposizioni, metodi eterodiretti volti ad assoggettare la volontà della persona

Relazione di aiuto

Relazione di aiuto: Approcci

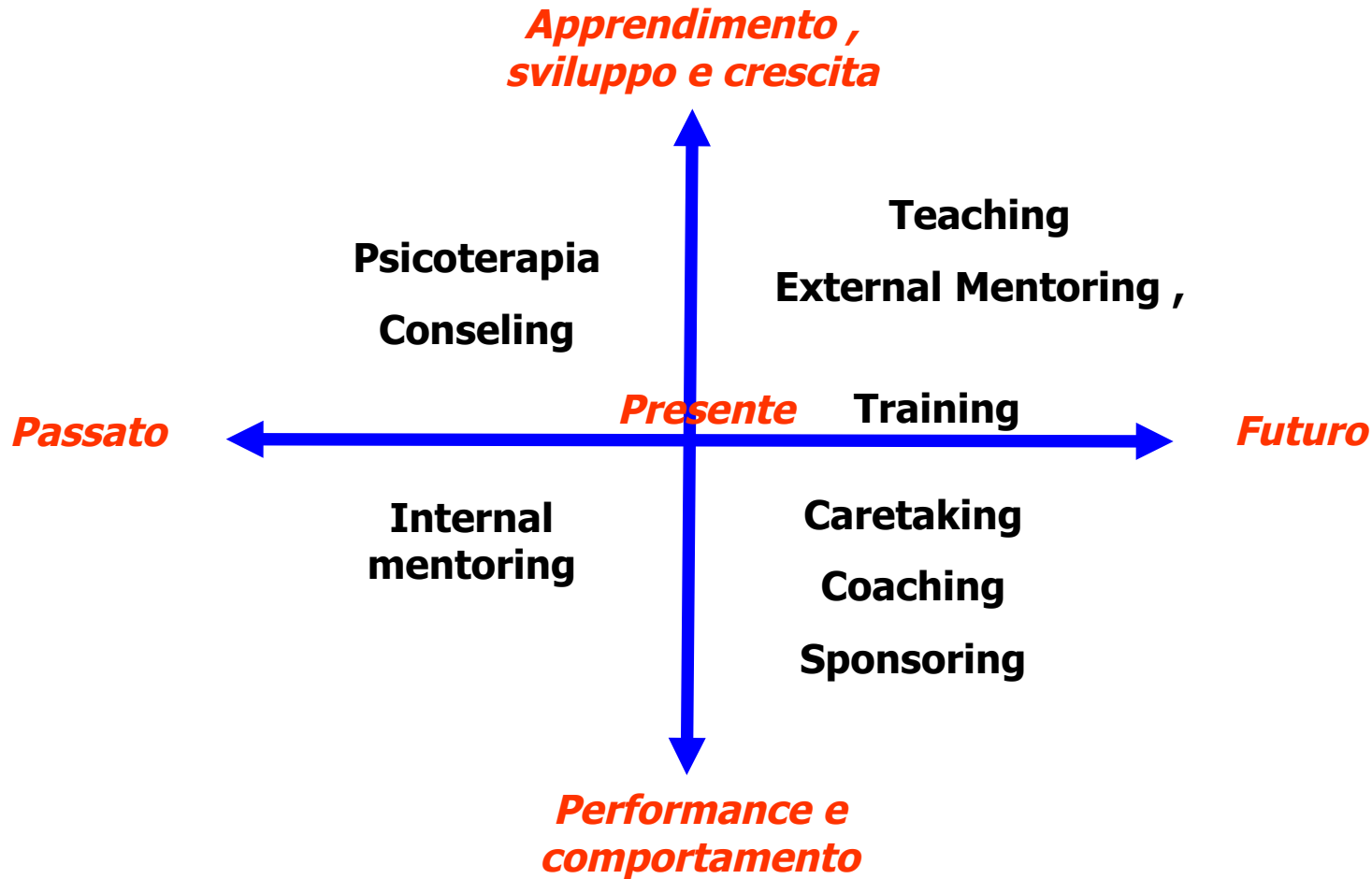
- Basato su ciò che manca , sul problema e sulle modalità di analisi per risolverlo. E' un approccio basato sul problema, sull'identificazione delle disfunzionalità al fine di modificarle.

Relazione di aiuto

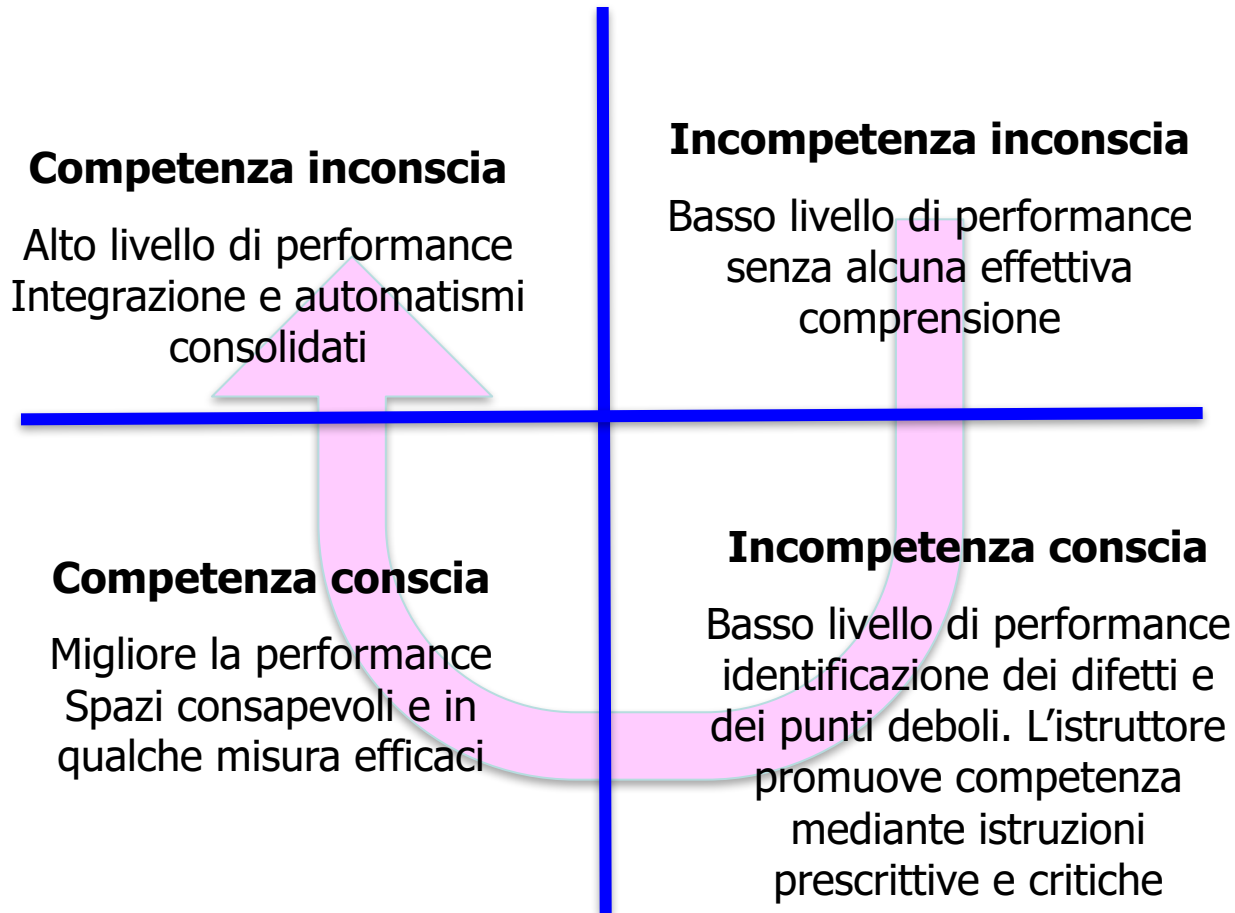
Relazione di aiuto: Approcci

- Basato sulla facilitazione di processi di apprendimento autodiretto, sulle risorse e sulle capacità in possesso delle persone . Focus su ciò che funziona per incoraggiare a lavorare su ciò che si sta facendo per migliorarlo.

Il supporto all'atleta



Il processo di apprendimento



Il supporto alla squadra Team Coaching

Che cos'è il team coaching

Il **Team Coaching** è un efficace intervento di sviluppo che permette a gruppi di individui di lavorare assieme per migliorare le competenze, accrescere la consapevolezza, apprendere come team e – attraverso una serie di interventi di coaching – diventare più efficaci, efficienti, focalizzati nel raggiungere gli obiettivi concordati.

Che cos'è il team coaching

Il **Team Coaching** è un percorso basato su relazione e modalità di Coaching finalizzate a migliorare le performance di una Squadra attraverso la definizione dei ruoli, delle regole e dei processi necessari affinché un gruppo di persone lavori in Team e con la massima sinergia.

Che cos'è il team coaching

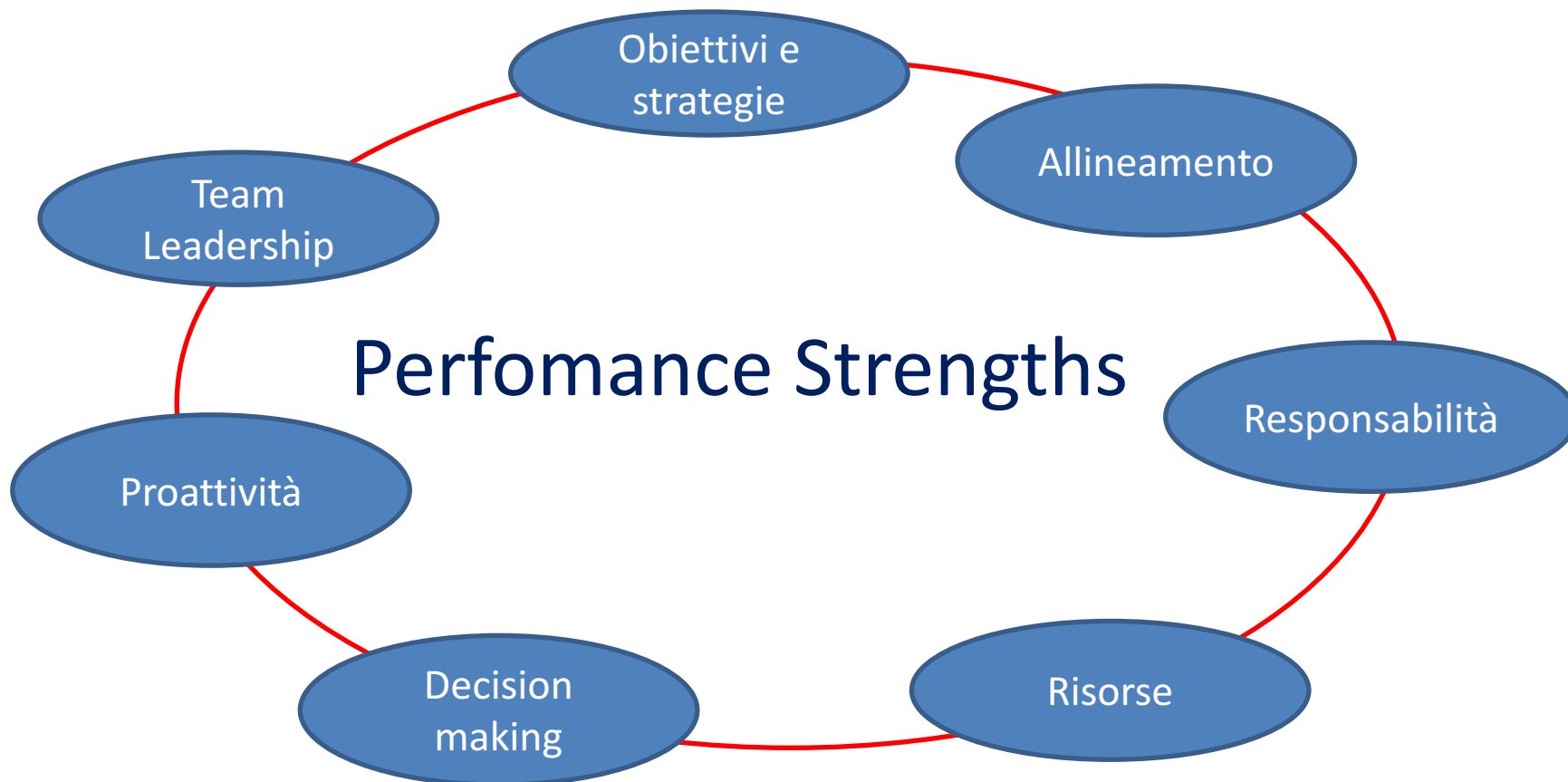
Il **Team Coaching** persegue il miglioramento:

- delle performance
- del clima del gruppo
- delle relazioni tra i membri
- del benessere all'interno del team

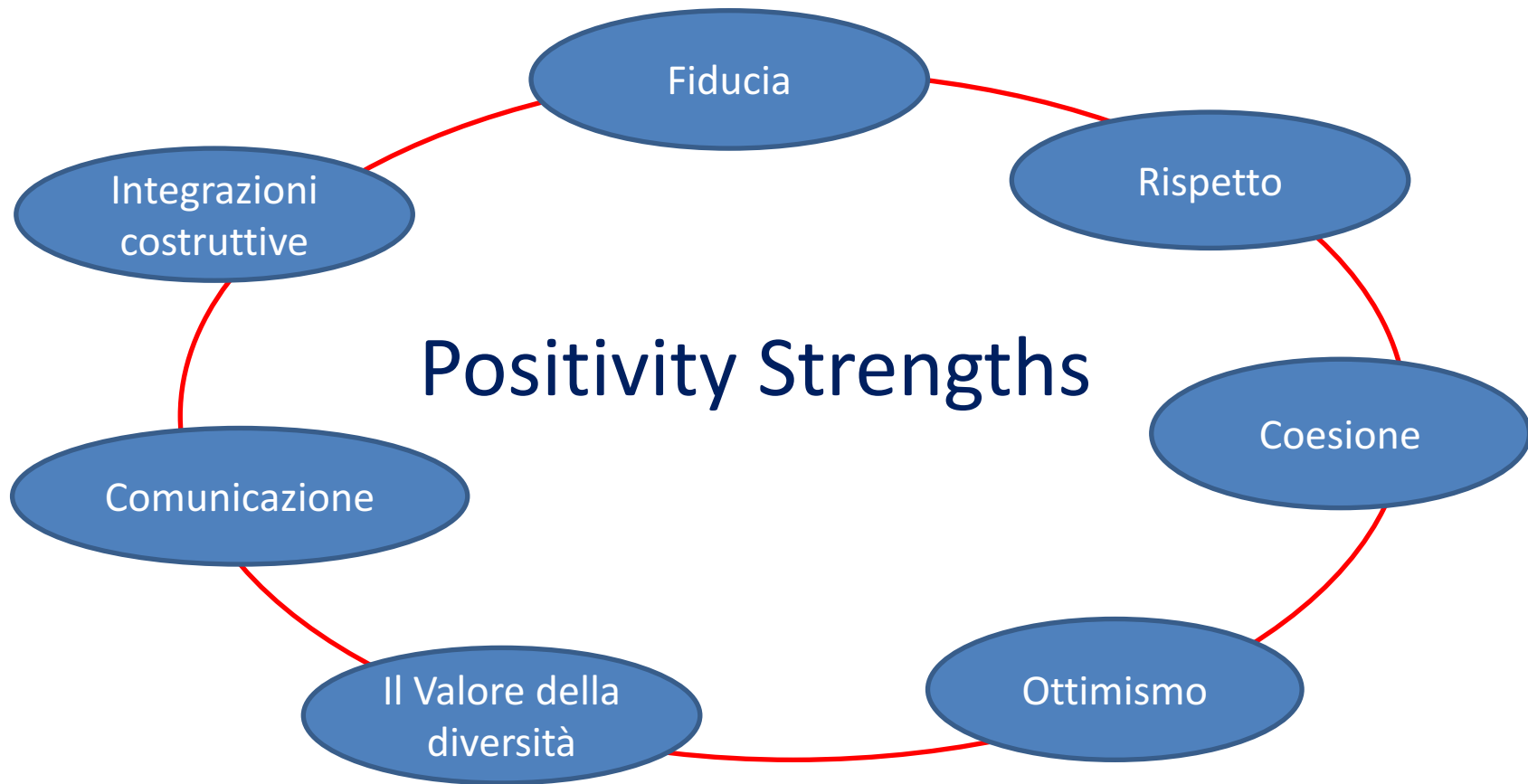
Dove intervenire per far eccellere il proprio team

- Fattori che supportano la capacità del team di essere performante e produttivo
- Fattori che creano un ambiente positivo

Fattori di supporto alle capacità performance



Fattori di supporto alle capacità di creare ambiente positivo



Performance

+

+

Positività

-

• Rapporti basati sull'amicizia • Mancanza di messa a fuoco effettiva • Insufficiente senso dell'urgenza • Resistenza al cambiamento • Incompetenza tollerata • Poco orientamento ai risultati • Senso di connessione tra i membri e divertimento	• Successo lavorativo e divertimento • Sincronia tra i membri e flusso lavorativo efficace • Obiettivi impegnativi e visione ispiratrice • Cambiamento proattivo • Comunicazione aperta • Grande lavoro di squadra
• Atmosfere e clima critico con presenza di cinismo • Non divertente • Paura di perdere il lavoro o il ruolo • Orientamento a breve termine • Protezione del proprio contesto/ruolo • Un passo in avanti e due indietro • Scarso lavoro di squadra	• Focalizzazione insufficiente • Problemi di conservazione del ruolo • Burnout • Turnover alto • Obiettivi chiari • Gruppo guidato • Gruppo competitivo

Interdipendenza ed efficacia collettiva

Ruolo moderatore svolto dall'interdipendenza tra i membri richiesta dalle attività di gruppo nella relazione tra efficacia collettiva e prestazione di gruppo.

Maggiore è l'interdipendenza necessaria, maggiore è il livello di efficacia collettiva richiesta per ottenere la prestazione di successo.

Efficacia collettiva

L'efficacia collettiva è la convinzione condivisa che il gruppo, del quale si fa parte, sia capace di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinate prestazioni e risultati. Sono pertanto le credenze condivise sulle capacità del gruppo di raggiungere obiettivi e di effettuare elevati livelli di performance che, in vario modo riflettono le capacità dei membri del team di coordinarsi e di agire in modo sinergico. Di conseguenza anche l'efficacia collettiva, come quella individuale, esercita un'influenza sulle prestazioni degli atleti anche se sono costrutti distinti e allo stesso modo strettamente legati sulla base del livello di interdipendenza richiesta al gruppo per raggiungere i risultati.

Efficacia collettiva

Il funzionamento di un gruppo, in un contesto di elevata interdipendenza, non riflette semplicemente le competenze personali dei membri che lo costituiscono, ma anche e soprattutto le dinamiche di cooperazione e interazione che derivano dalle loro transazioni.

E' quindi da considerare l'efficacia collettiva come un attributo emergente a livello di gruppo, che comporta un valore aggiunto rispetto alla semplice aggregazione delle convinzioni di efficacia personale dei suoi membri.

Efficacia collettiva

Gli elementi che caratterizzano l'efficacia collettiva sono:

- l'insieme delle credenze condivise, le quali riflettono il livello di interdipendenza del gruppo e indicano come membri percepiscono le varie situazioni e concordano sugli obiettivi da raggiungere ma anche nelle interpretazione dei risultati delle varie situazioni;

Efficacia collettiva

Gli elementi che caratterizzano l'efficacia collettiva sono:

- la percezione della capacità di coordinamento del gruppo, essa infatti rispecchia quanto i suoi membri sono convinti di essere capaci di scambiarsi informazioni, di analizzare situazioni lavorative, di identificare strategie e tattiche comuni, rivedere e ricalibrare gli obiettivi;
- la fruibilità delle risorse collettive vale a dire la percezione che ogni membro del gruppo ha circa la potenzialità che gli altri membri del gruppo dispongono e la loro disponibilità a metterla in campo per il team.

Efficacia collettiva

I fattori che determinano l'efficacia collettiva:

- Le caratteristiche dei membri ovvero aspetti personali come le motivazioni e le capacità, le esperienze passate , i tratti di personalità, le convinzioni di efficacia personale e i livelli di status
- Le caratteristiche del gruppo in sé, che dipendono dalla esperienze passate, dalla durata del gruppo , dalle relazioni interpersonali
- Le caratteristiche delle attività da svolgere , maggiore o minore interdipendenza che i membri devono attivare per raggiungere lo scopo.
- Le caratteristiche del contesto dal punto di vista della cultura organizzativa , dalle norme che regolano i comportamenti dei membri ed i loro scambi.

Coesione

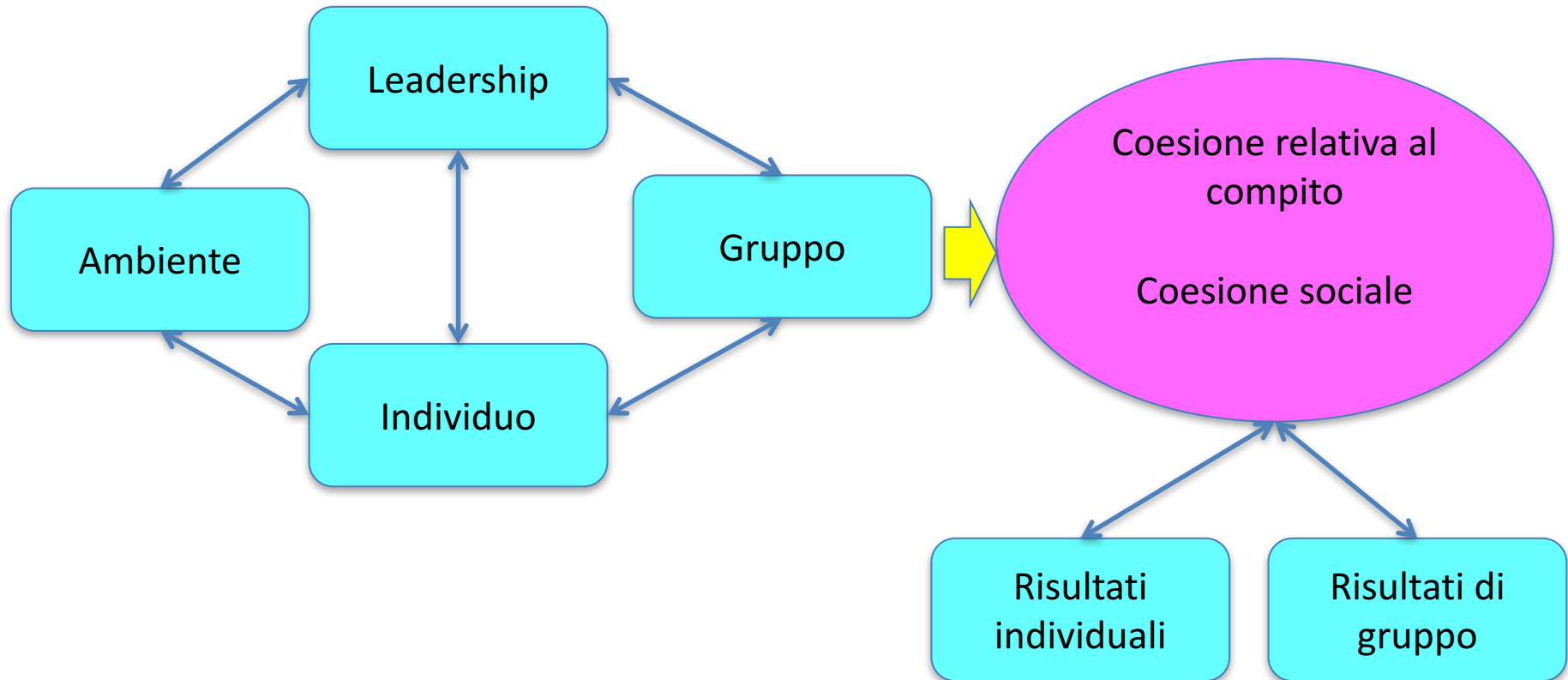
Nello studio dei gruppi la coesione è la caratteristica che definisce il legame presente tra i membri. Nelle squadre sportive, considerate come piccoli gruppi la coesione è pertanto una delle caratteristiche fondamentali che devono essere studiate per comprendere le dinamiche interne al team e la correlazione esistente fra livello di coesione e performance del gruppo.

Coesione

Le caratteristiche generali della coesione di una squadra possono così essere sintetizzate:

- è' la tendenza del gruppo a rimanere unito;
- è' il costrutto che per eccellenza viene chiamato in causa per capire e migliorare la prestazione del gruppo;
- esiste una correlazione tra coesione e prestazione;
- la coesione fa riferimento a tutti quei processi che possono influenzare un individuo a rimanere in un gruppi.

Coesione



Coesione

I costrutti misurati per la percezione della coesione del gruppo fanno riferimento a quattro dimensioni che di seguito si descrivono:

- attrazione verso il sociale, in cui raccolgono le percezioni individuali dei membri del team in merito al proprio coinvolgimento nella squadra e all'interazione sociale con essa;
- attrazione verso il compito, in cui raccolgono le percezioni dei membri della squadra relativamente al proprio coinvolgimento per il raggiungimento degli scopi, alla produzione della prestazione e al conseguente svolgimento del compito.

Grazie per l'attenzione
info@bormanconsulting.it

