

Federazione Italiana Pallavolo

14° Corso allenatori di 3° Grado

Valter Borellini

Bari 12 Luglio 2017

Lo Staff

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

Staff

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

Sistemi di obiettivi e prestazioni

Obiettivi

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

Livello di Relazione

Complessità relazionale
Cultura
organizzativa

- Cultura organizzativa dello staff
- Ruoli dei membri
- Processi cognitivi
- Processi affettivi, motivazionali e relazionali
- Processi comportamentali

Il livelli di funzionamento dello staff

Massima efficacia ed efficienza

Livello di Contenuto

Minima efficacia ed efficienza



Massima identità individuale

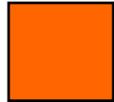
Livello di Relazione

Massima identità collettiva

Task dello staff caratterizzato da:

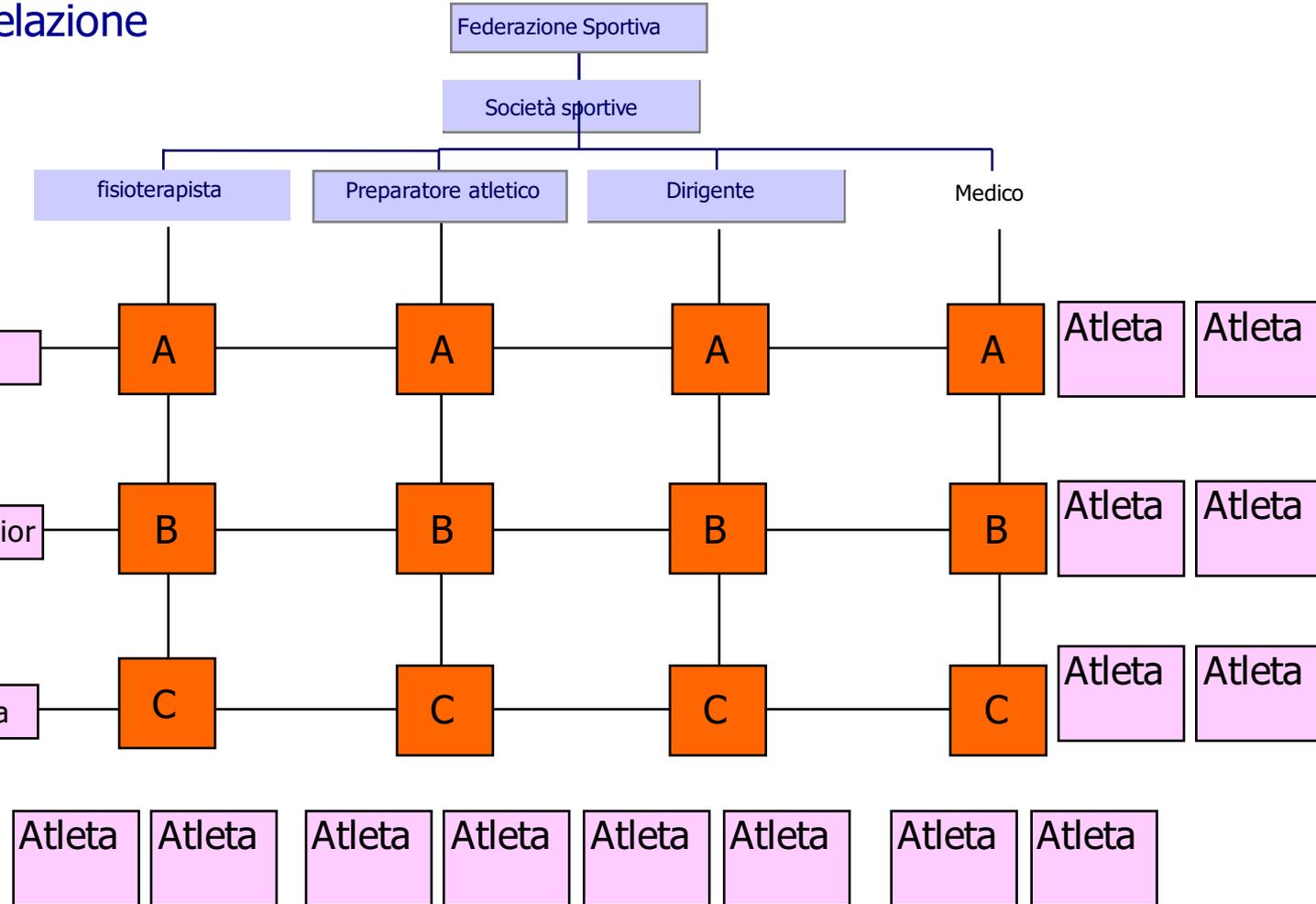
- **Varianza** : attività a volte molto diverse come qualità tempi di esecuzione. Si riduce l'opportunità di formalizzare metodi, approcci, processi, tempistiche ecc.
- **Interdipendenza**: modalità di relazione tra le varie componenti dello staff di tipologie diverse, es. sequenziale, reciproca, intensiva 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

Autonomia/responsabilità

+

Mansione elevata
specializzazione
specifica, alta
autonomia su compito
specifico

-

Mansione ricca alta
responsabilità e
autonomia su più
attività, ridotta
specializzazione

+

Varietà compiti

Specializzazione

+

-

Mansione elevata
specializzazione bassa
autonomia su compito
specifico

Mansione varia ridotta
specializzazione
elevata flessibilità

-

Dimensione verticale caratterizzata da elevata specializzazione

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

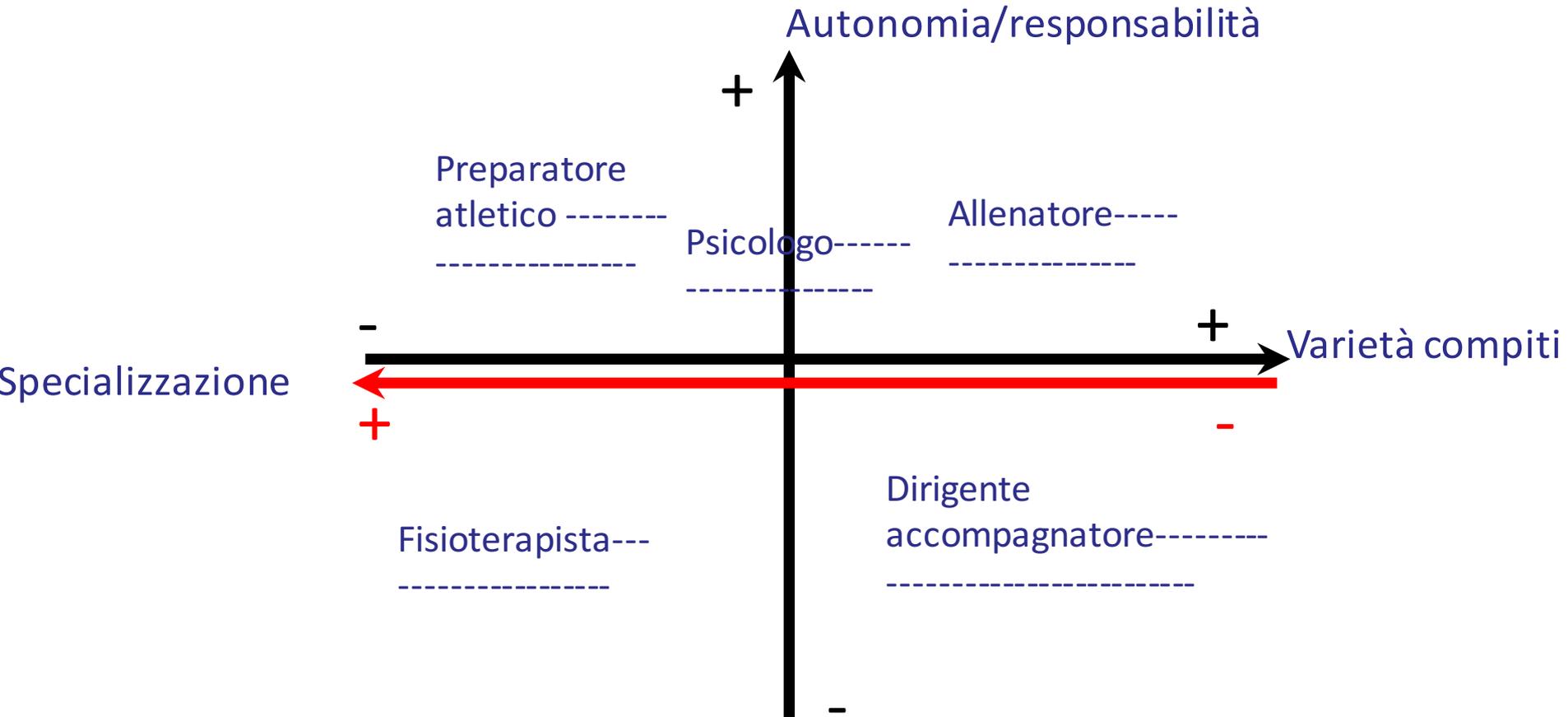
Dimensione orizzontale caratterizzata da:

- 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

Che cos'è un gruppo?

Dal vocabolario:



***" ... insieme di persone,
animali o di cose raccolte ... "***



In psicologia ...

" ... un gruppo può essere definito come un insieme formato da due o più persone che interagiscono tra loro e che dividono delle mete e delle norme comuni che stanno a capo della loro attività, sviluppando una rete di ruoli e di relazioni affettive ... "

(Harrè, Lamb e Mecacci)

Il Gruppo



Una pluralità in *interazione* con un valore di legame che ne determina l'emergenza psicologica

Pluralità – è un insieme numericamente ridotto di persone che ne permette l'identificazione del soggetto sociale e garantisce i livelli di interazione e legame.

Interazione – è l'azione reciproca tra gli individui del gruppo. Tre livelli: 1) influenzamento reciproco, 2) fare insieme più meno concertato, 3) agire insieme caratterizzato da vincoli di tempo, spazio.

Legame – vincolo che si instaura tra gli individui che compongono il gruppo definisce i sentimenti di appartenenza che si sviluppano tra chi si trova a interagire.

La squadra

Ogni squadra è un gruppo ma non tutti i gruppi possono essere una squadra.

La squadra è un gruppo di persone che devono interagire per raggiungere obiettivi condivisi e comuni

La squadra si costruisce mediante un processo che si sviluppa nel tempo secondo fasi abbastanza codificate.

Fasi che si susseguono con tempi e modalità diverse a seconda delle caratteristiche dei task e dei membri del gruppo.

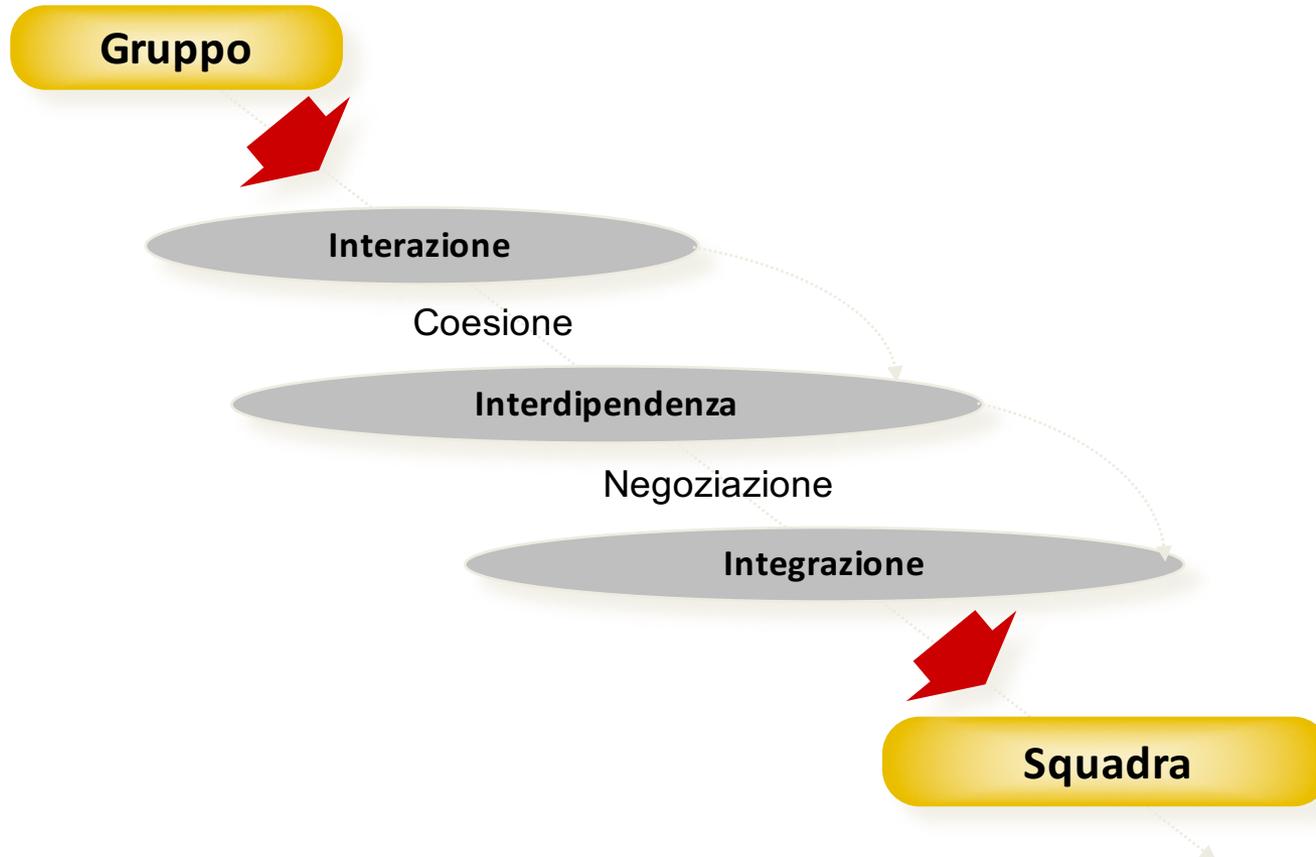
La squadra

Una pluralità in integrazione con un valore di legame che tende progressivamente all'integrazione dei suoi legami psicologici, all'armonizzazione delle uguaglianze e delle differenze che si manifestano nel collettivo.

Passaggio tra gruppo e gruppo di lavoro è il concetto dell'integrazione che è veicolato attraverso l'interdipendenza che è l'acquisizione della consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri con lo sviluppo della rappresentazione delle rete di relazione con gli altri.

Nell'interazione un gruppo sviluppa il fenomeno chiamato "coesione"

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**.

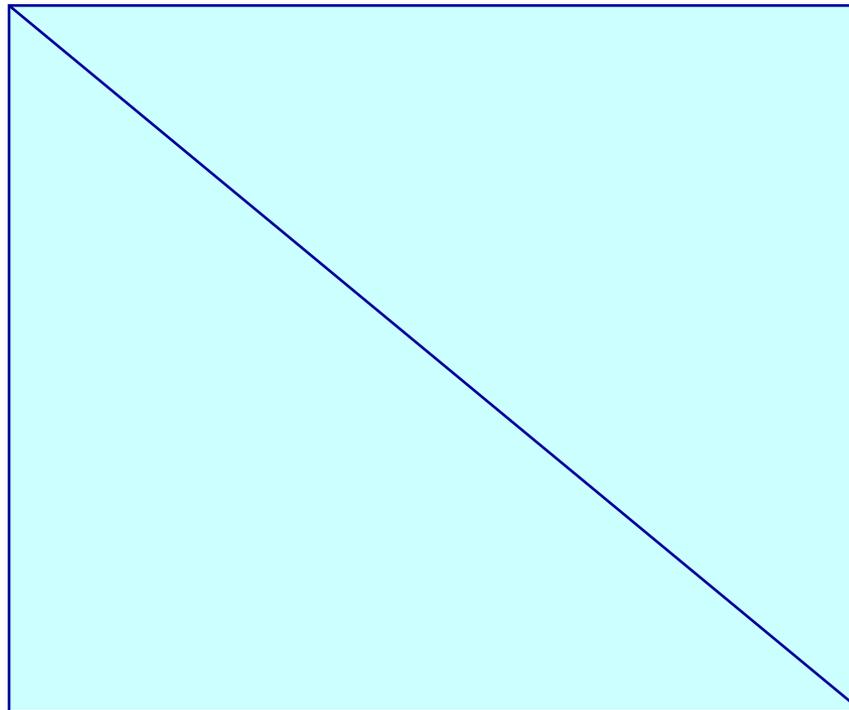
Il passaggio dal gruppo alla squadra è il transito attraverso **l'INTERDIPENDENZA**

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



Obiettivi, strategie e compiti

Compiti

Sono le attività che siamo chiamati a svolgere.

Devono essere definite in modo chiaro in base all'obiettivo e alle strategie.

Danno un'idea delle risorse necessarie.

Possono essere molto semplici e estremamente complessi e possono richiedere un forte livello di integrazione fra i soggetti che sono coinvolti

Compiti

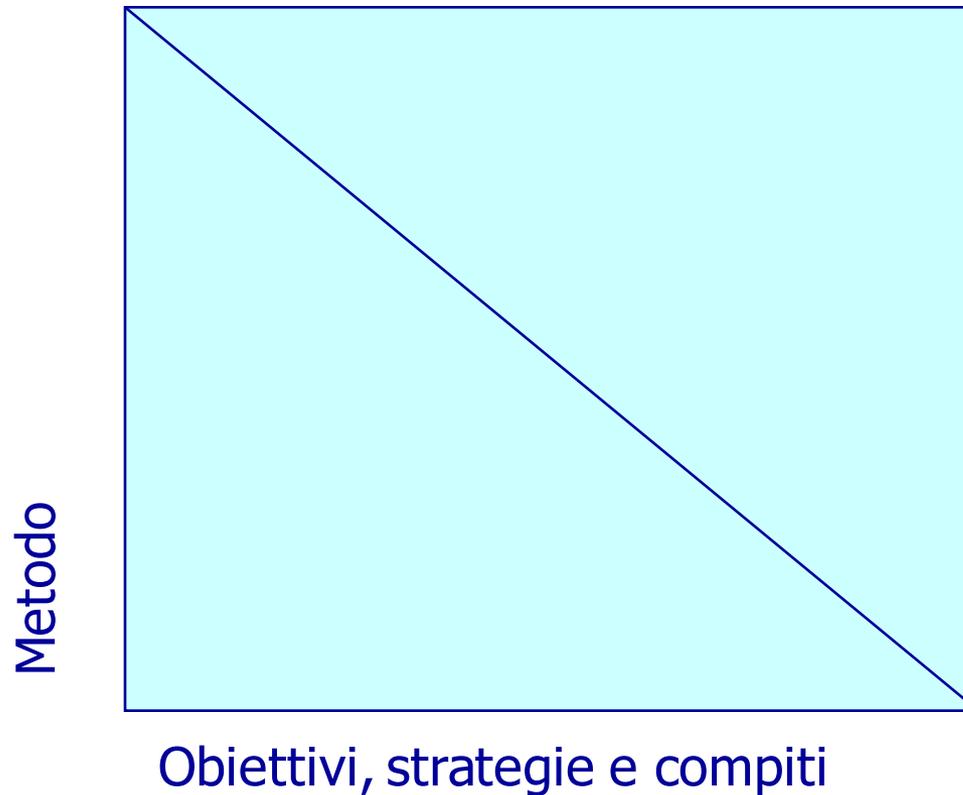
Devono essere compresi.

Devono essere coerenti rispetto all'obiettivo.

Devono essere compatibili rispetto alle risorse e ai vincoli.

Portano a definire Agenda o Piano di lavoro del gruppo.

Aspetti strutturali di una squadra



Metodo

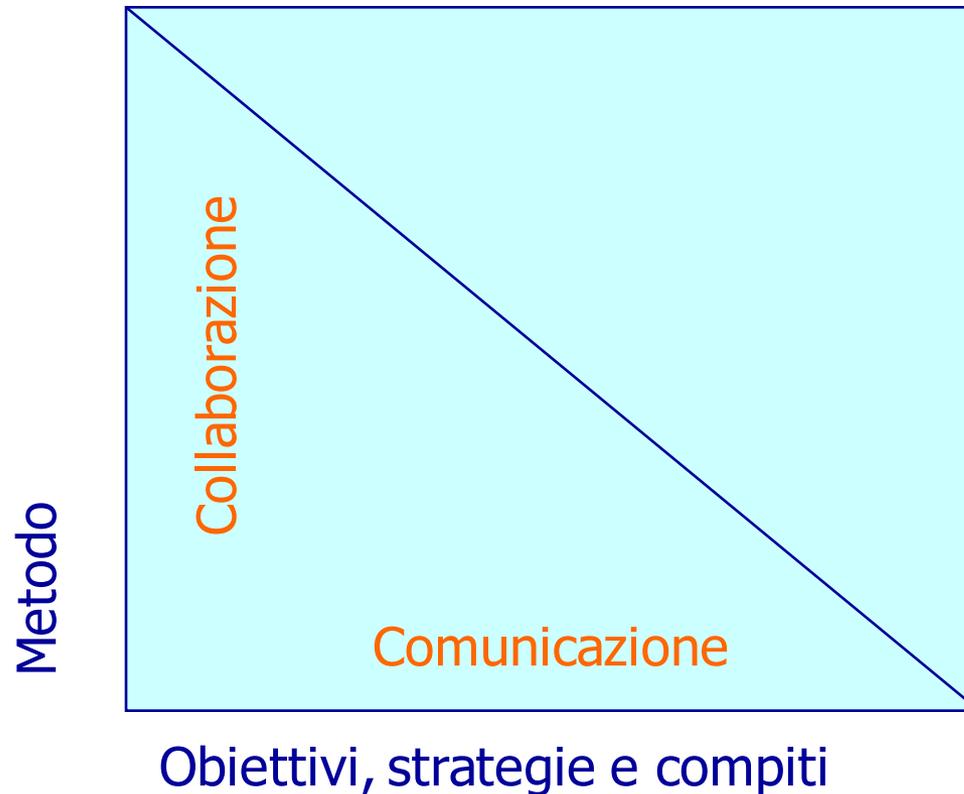
Percorso che il gruppo stabilisce per eseguire le attività che consentono di raggiungere gli obiettivi

Due dimensioni

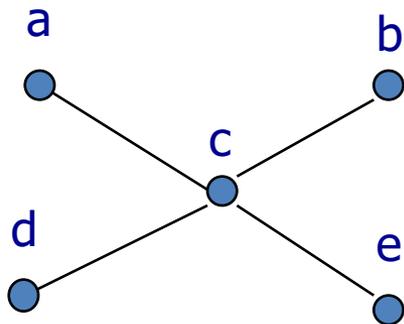
Modalità tecniche di
realizzazione delle attività

Modalità di interazione tra i
componenti del gruppo

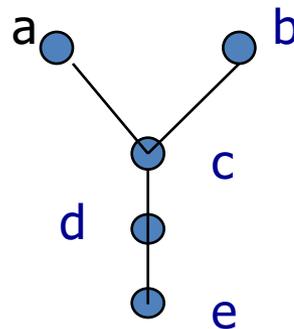
Aspetti strutturali di una squadra



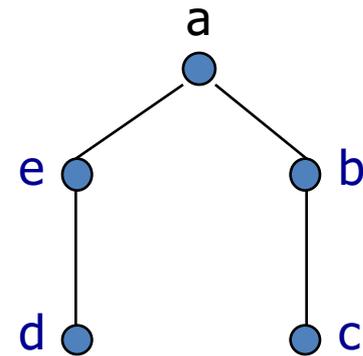
La struttura della comunicazione nel gruppo



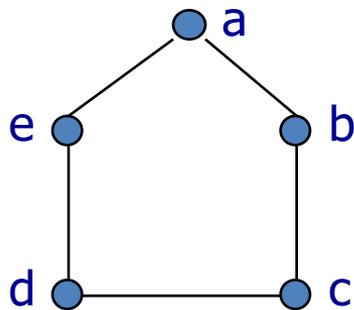
"a ruota"



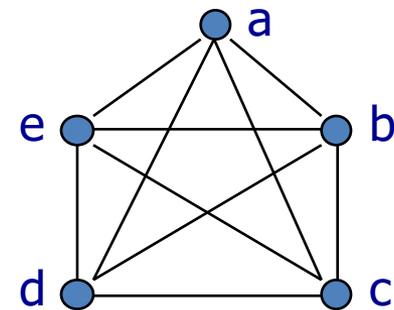
"a Y"



"a catena"



"a cerchio"



"rete completamente aperta"

Modalita' di comunicazione

è il processo chiave per il funzionamento del gruppo.

Le principali componenti:

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



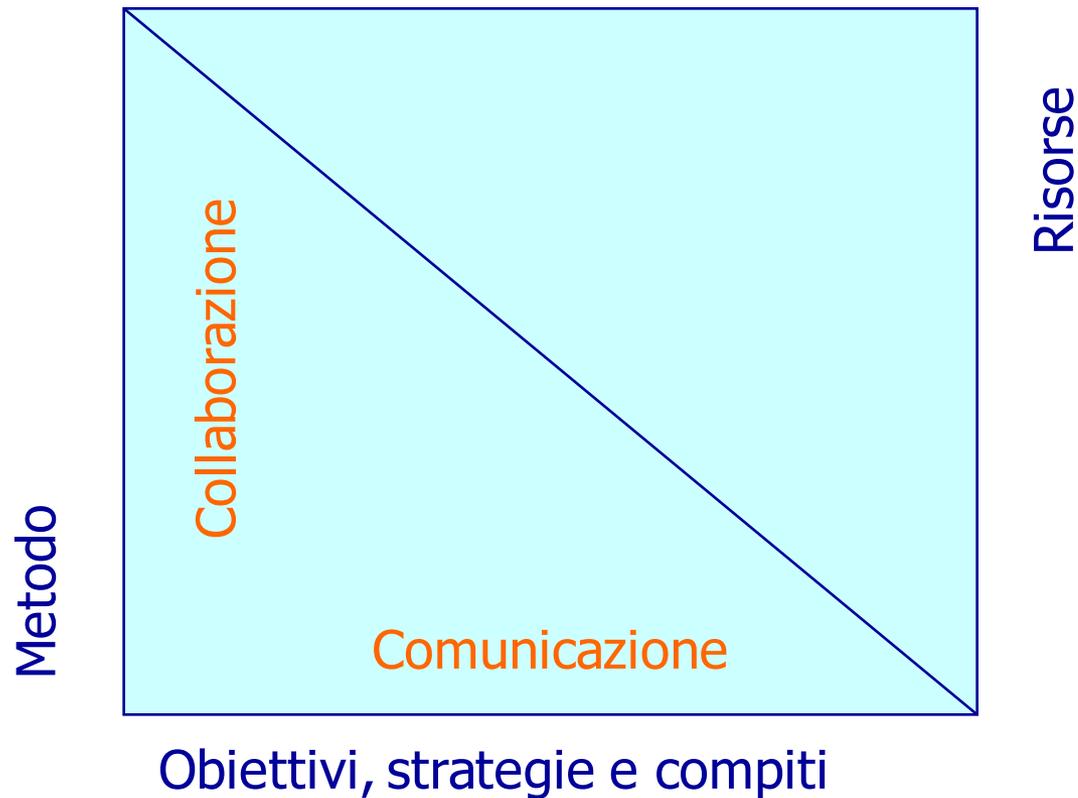
La struttura della comunicazione nel gruppo

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.

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: le informazioni

Informazioni

Utili per lo svolgimento del compito

Possedute dal gruppo

Mancanti

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

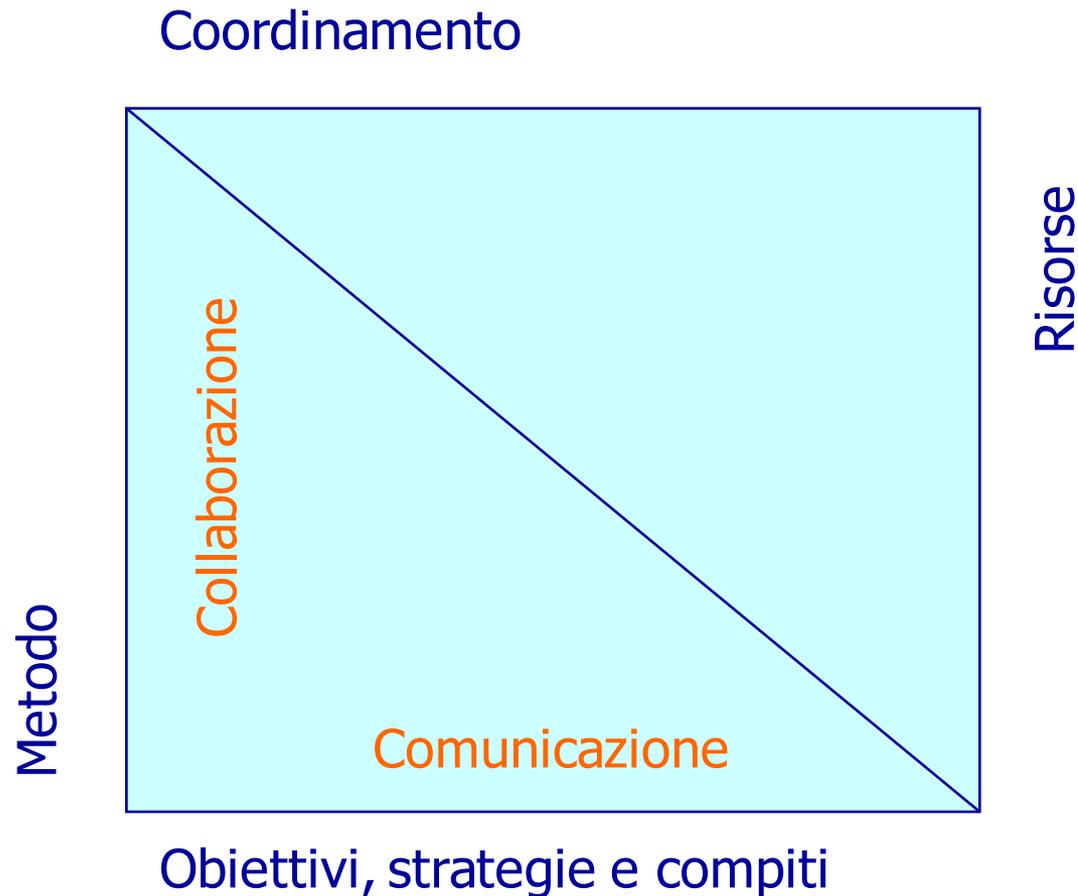
Articolazione

Orario

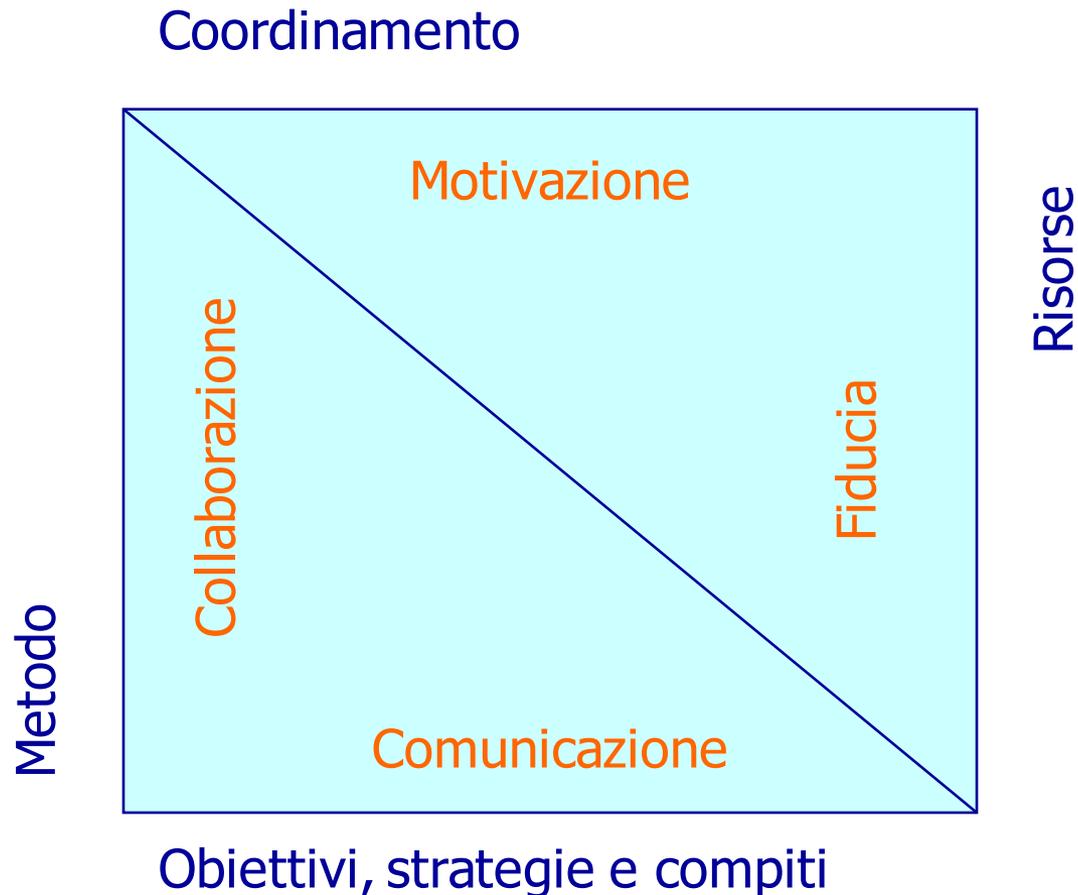
Agenda

Imprevisti

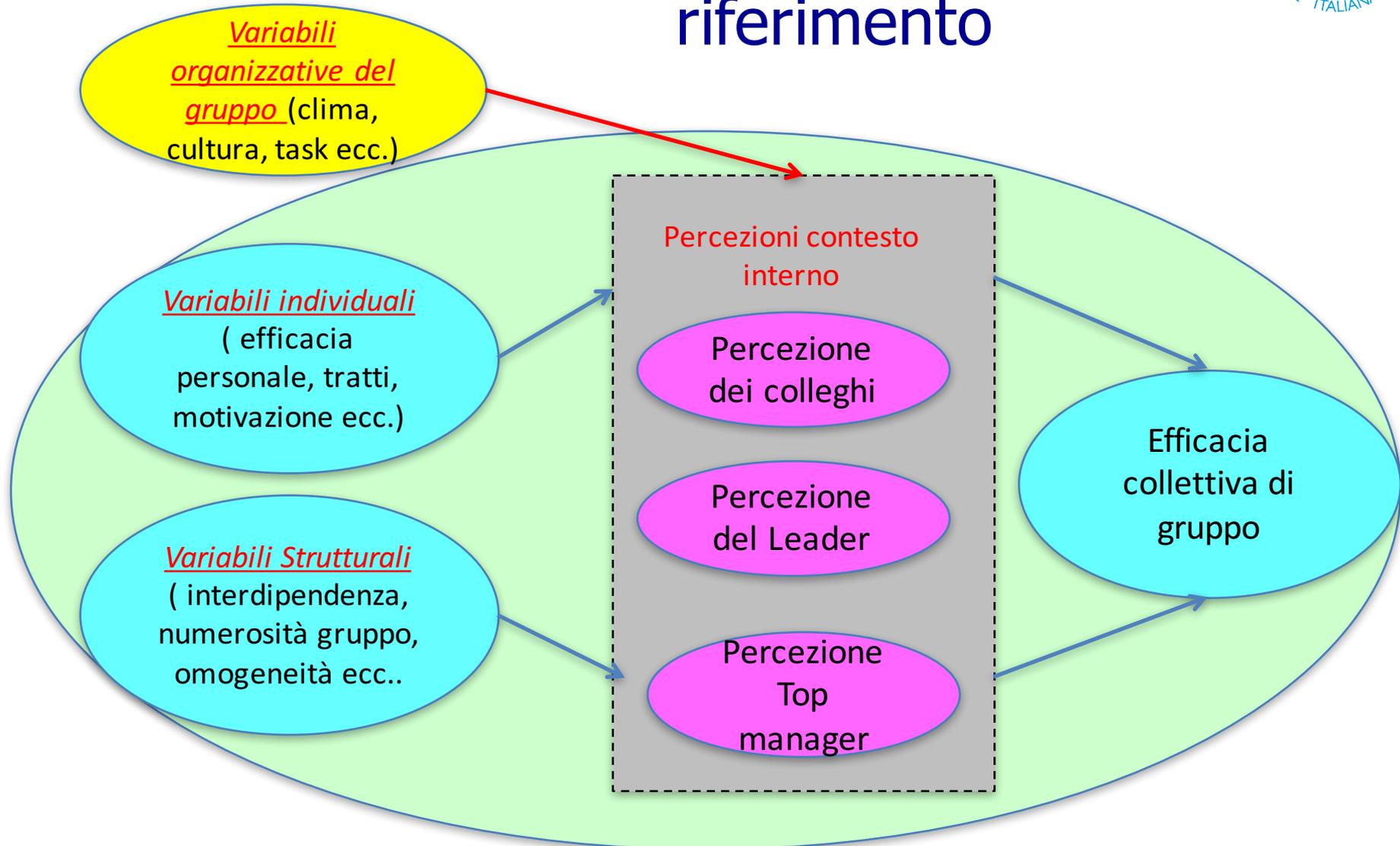
Aspetti strutturali di una squadra



Aspetti strutturali di una squadra



Motivazione e fiducia: modello concettuale di riferimento



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 dalle 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

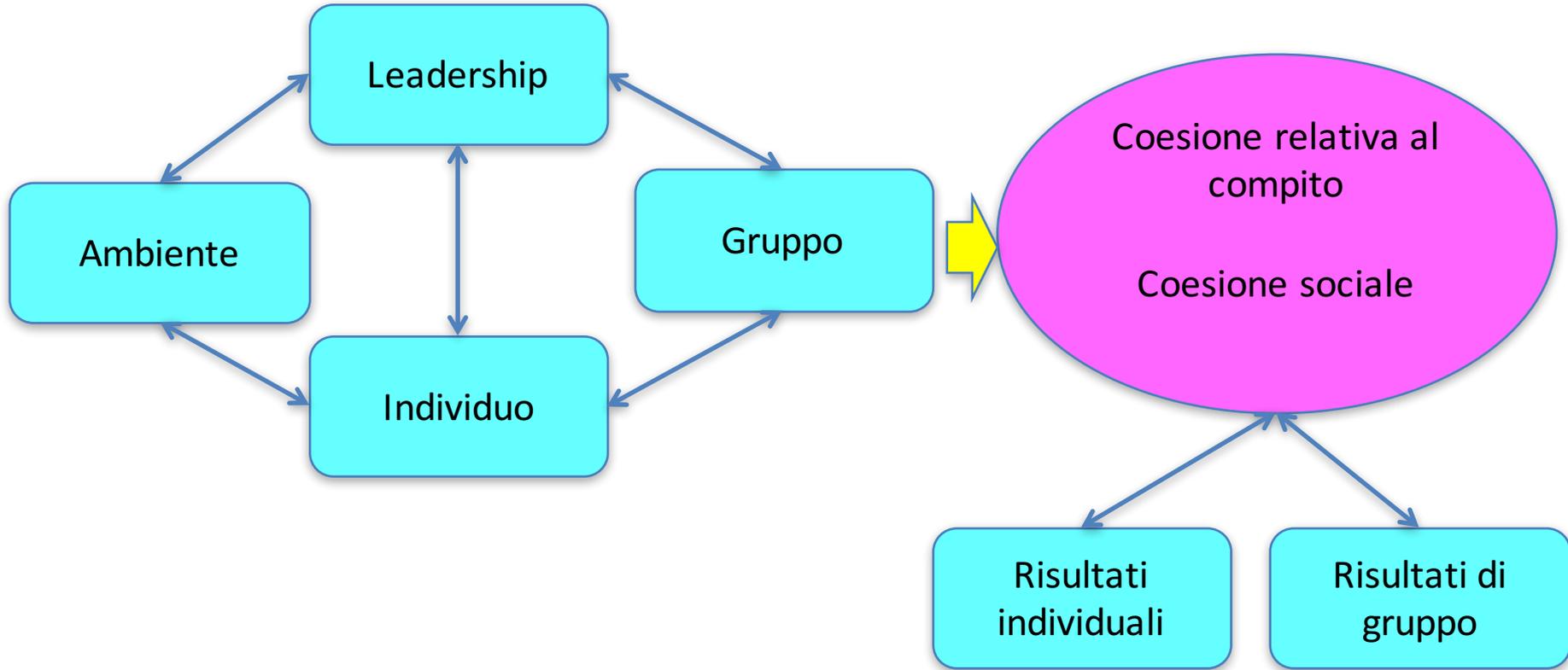
Nello studio dei gruppi la coesione è la caratteristica che definisce il legame presente tra i membri. Nelle squadre sportive, considerate come piccoli gruppi la coesione è pertanto una delle caratteristiche fondamentali che devono essere studiate per comprendere le dinamiche interne al team e la correlazione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

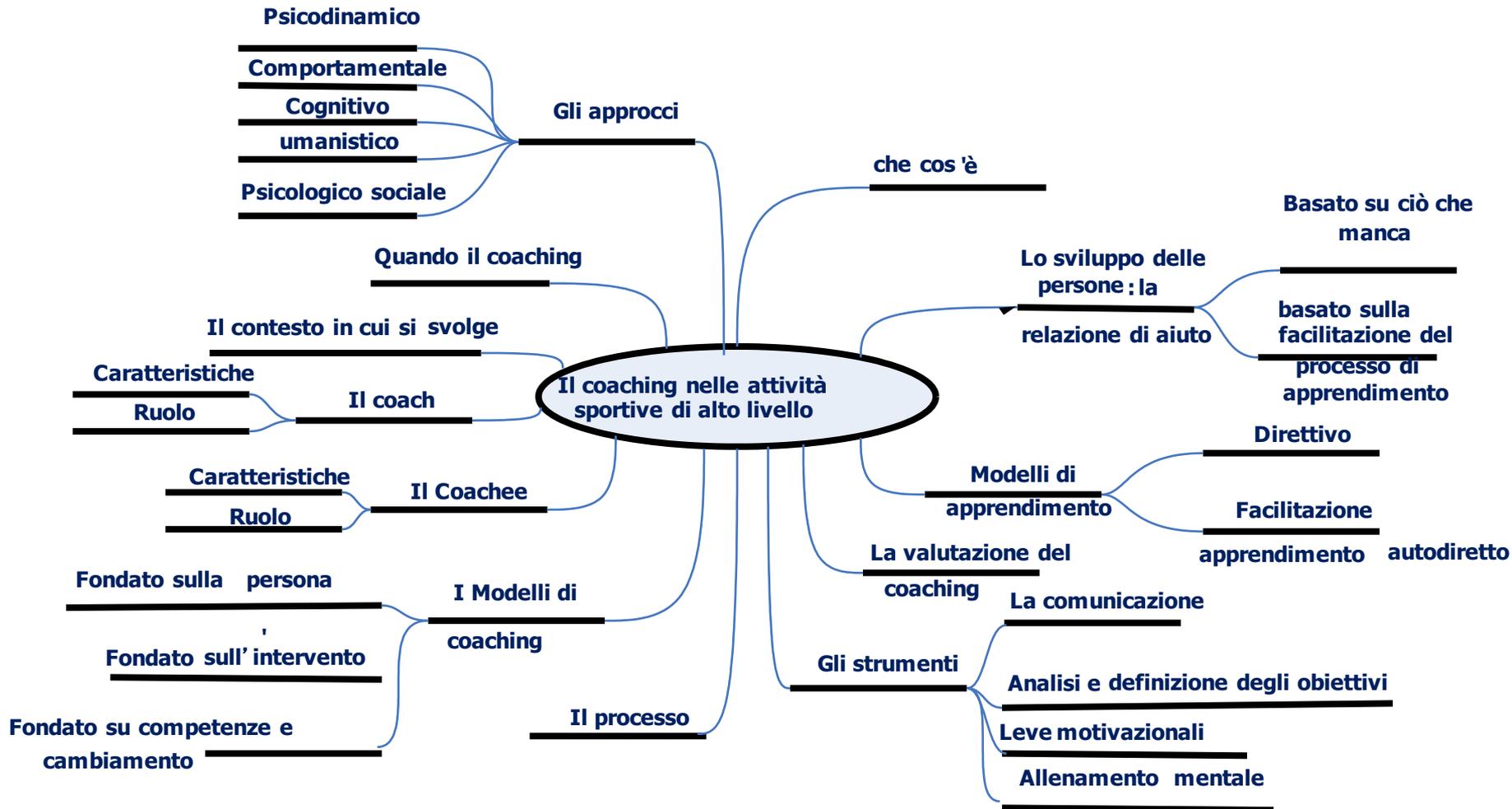


Coesione

I costrutti misurati per la percezione della coesione dei 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.

Un mappa del coaching



Relazione di aiuto



Una definizione

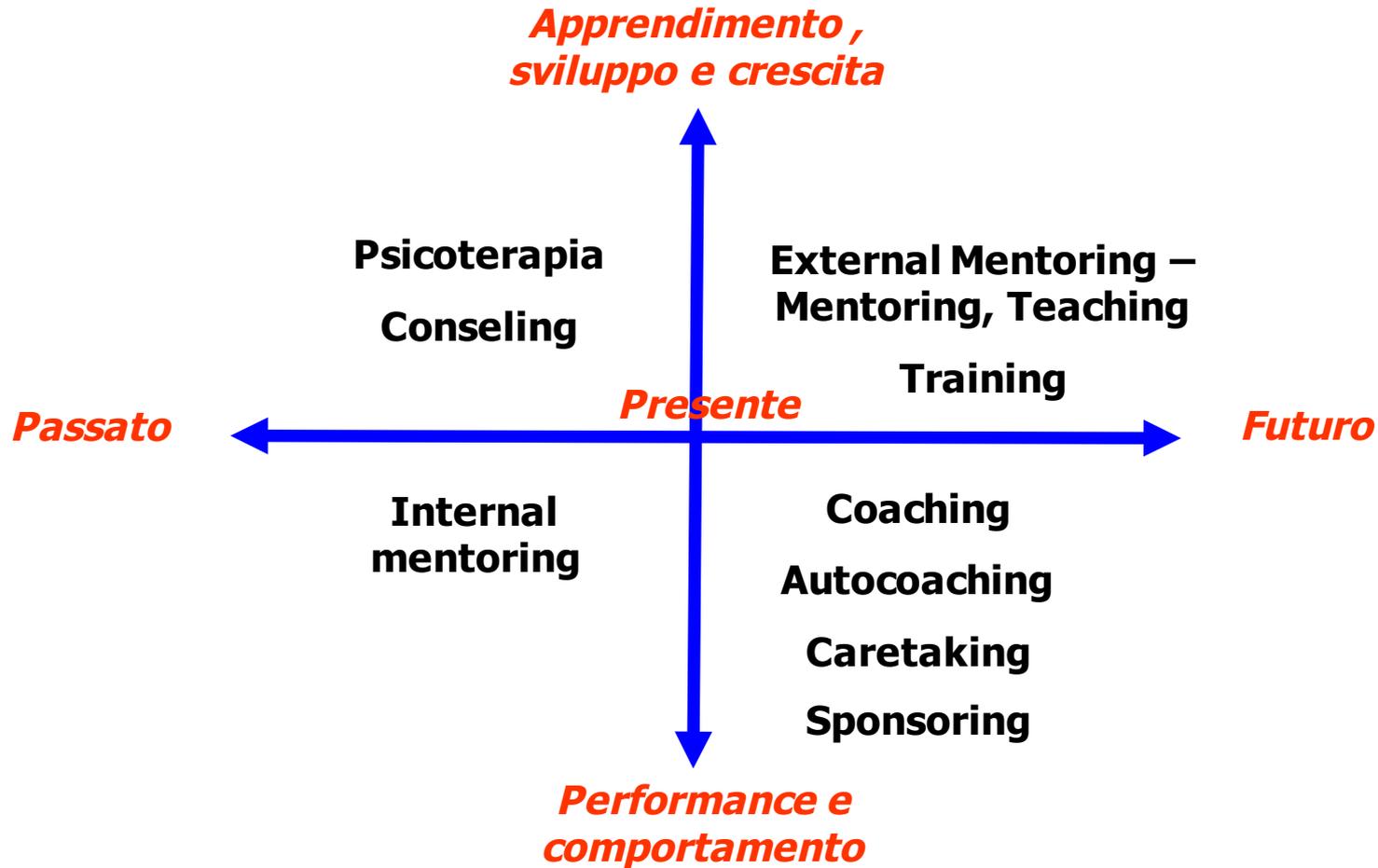
Relazione professionale che aiuta le persone a produrre risultati straordinari nella loro vita privata, sportiva, di business o organizzativa.

Relazione di aiuto

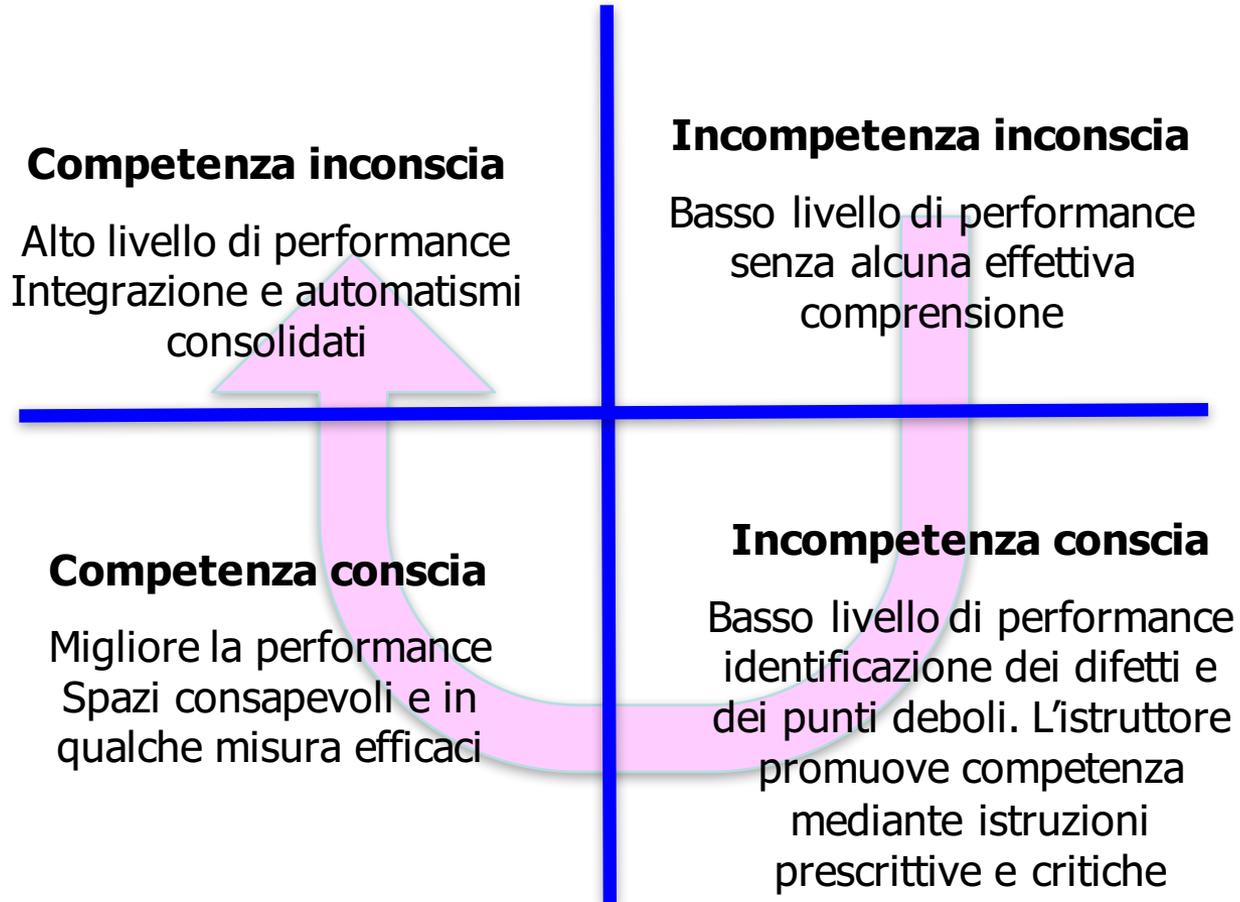
Relazione di aiuto: Approcci

- Basato su ciò che manca , sul problema e sulle modalità di analisi per risolverlo.
- 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.

Relazione di aiuto



Il processo di apprendimento



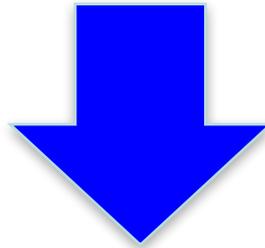
Il Coaching

Il Coaching usa un processo di indagine e scoperta personale che costruisce nel cliente un alto livello di consapevolezza e responsabilità fornendogli supporto e feedback. Non fornisce risposte preconfezionate in quanto si ritiene che il cliente abbia tutte le risorse per ottenere ciò che vuole, inclusa l'abilità di scoprire e utilizzare le risorse.

Il Coaching

Coaching come processo di transizione

Pull: che cosa deve fare l'atleta



Push: che cosa potrebbe fare l'atleta

Grazie per l'attenzione

info@bormanconsulting.it

