# Federazione Italiana Pallavolo

# 13° Corso allenatori di 3° Grado

## Come gestire uno staff e renderlo coeso

Valter Borellini

Cavalese 17 - 18 Giugno 2015

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Caratteristiche di uno Staff o team Efficace

- Missione, visione, obiettivi e compiti chiari e accettati. Vi deve essere un Piano di azione.
- Informalità
- Partecipazione di tutti alla discussione (quando prevista)
- Ascolto per capire ( utilizzando tecniche es. domande, parafrasando, riassumendo)
- Disaccordo civile gestendo il conflitto in maniera costruttiva
- Decisioni consensuali per obiettivi importanti che coinvolgono tutti i membri, discussione aperte e strategie decisionale tendenzialmente partecipativa.


Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Caratteristiche di uno Staff o team Efficace

- Comunicazione aperta tra i membri sia all'interno di riunione che anche in relazioni interpersonali.
- Ruoli chiari e assegnazione dei compiti ai vari membri del team assicurandosi che siano rappresentati da tutti i membri allo stesso modo.
- Leadership partecipativa autorevole che assume un comportamento appropriato alle situazioni e ai membri e aiuta a stabilire norme positive.
- Diversità di stile dei vari teamplayer che devono essere tenuti in considerazione rispetto agli obiettivi/compiti e relazioni da parte del team manager
- Autovalutazione che il team periodicamente deve effettuare sul proprio funzionamento.


Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

BORMAN business coaching
Counseling Career

FEDERAZIONE ITALIANA PALLAVOLO

## *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

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Il livelli di funzionamento dello staff

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Il livelli di funzionamento dello staff

## Contenuto

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

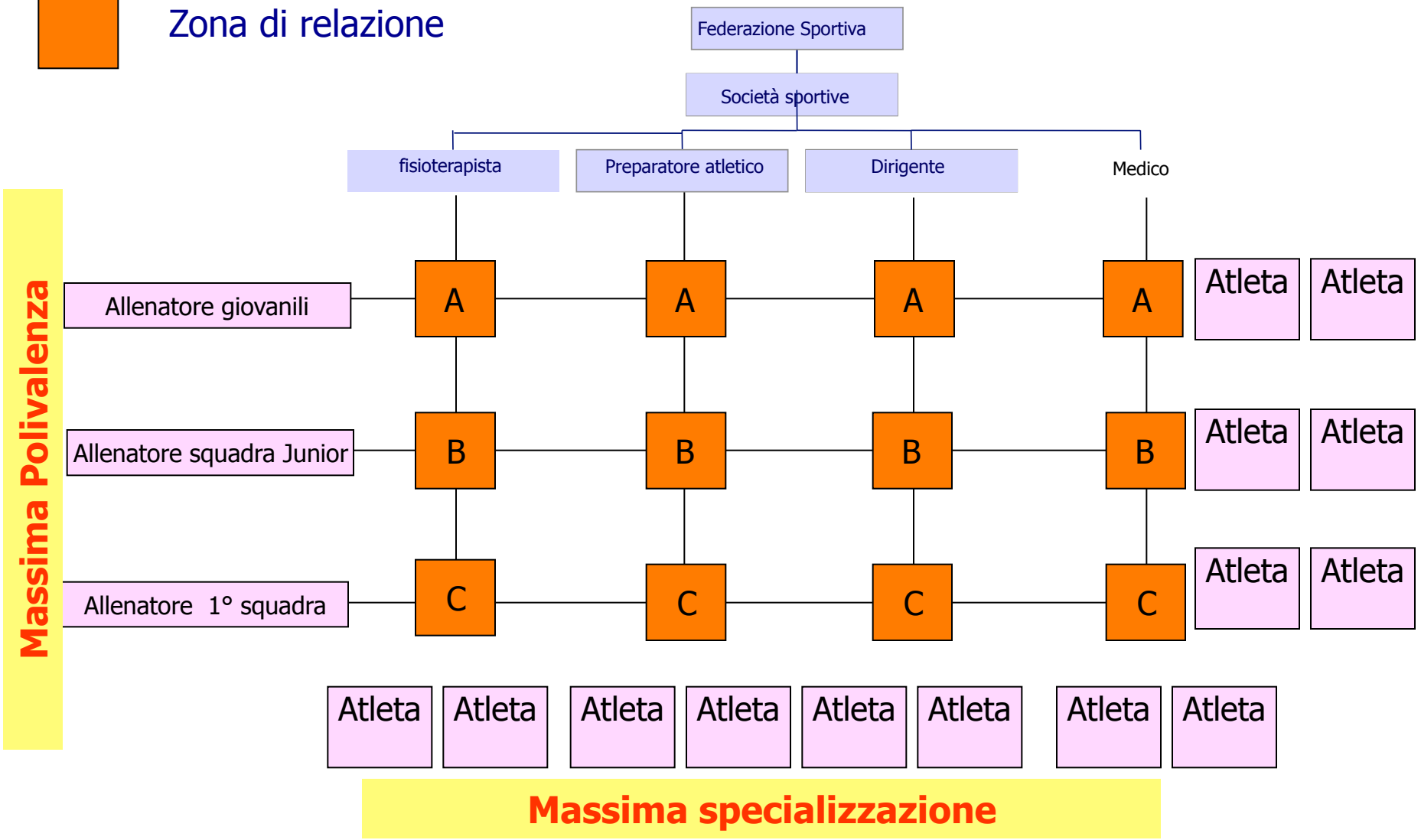
# Task dello staff caratterizzato da:

- 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Struttura organizzativa e modalità di coordinamento e Task

Zona di relazione




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Funzionamento dello staff: due dimensioni

- Verticale
- Orizzontale

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Dimensione verticale caratterizzata da elevata specializzazione

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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Dimensione verticale e orizzontale: possibili conflitti

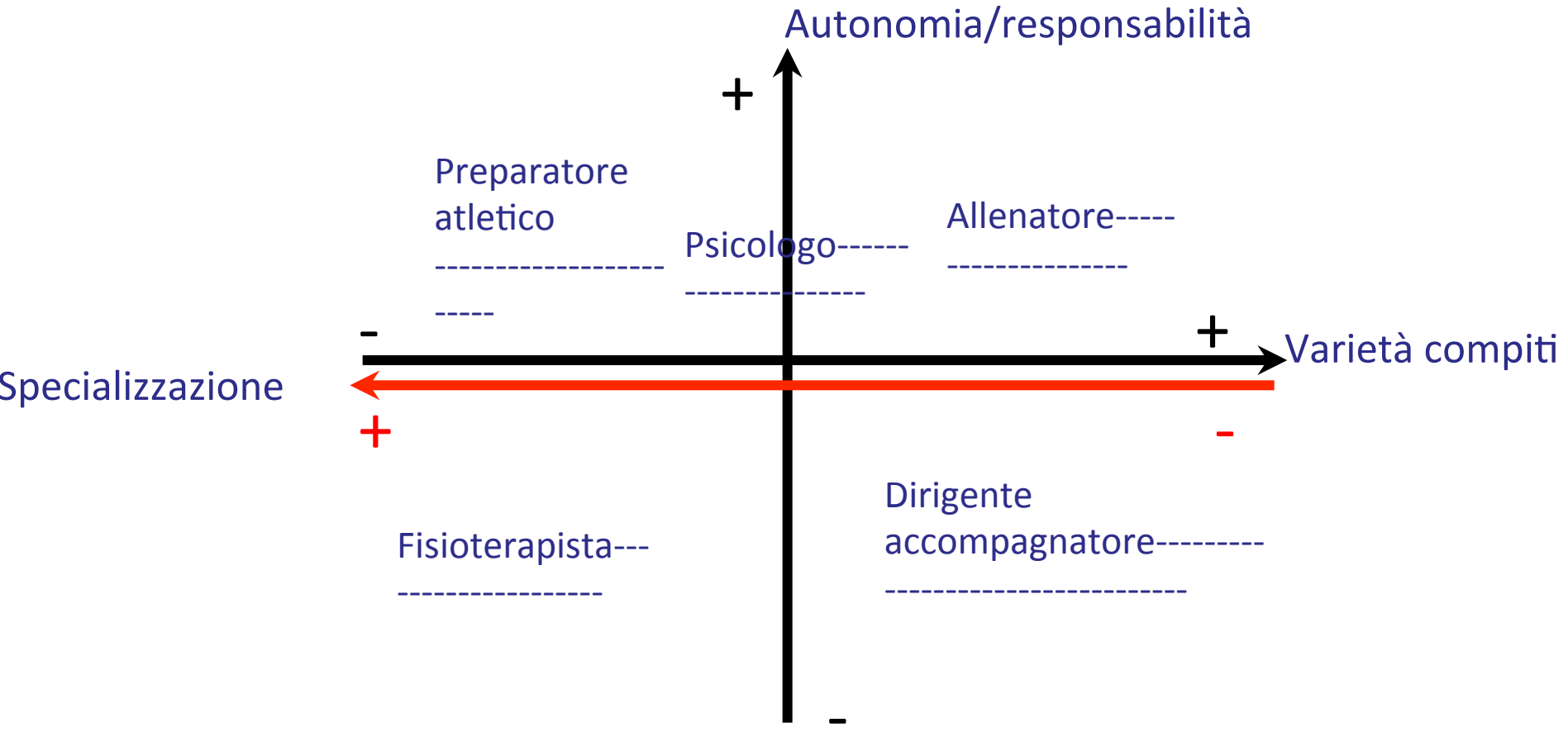
- di obiettivi
- di funzione
- di metodi utilizzati
- di tempistiche
- di relazione

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Dimensioni dei task

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

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




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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***

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Ruolo dei membri

Ruolo come insieme di aspettative che la persona e gli altri soggetti dello staff che interagiscono nel macro e micro ambiente hanno nei confronti di chi occupa una specifica posizione professionale all'interno dello staff.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

- Ruoli task-oriented
- Ruoli relations-oriented
- Ruoli self- oriented

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli task-oriented

I ruoli tak-oriented facilitano e coordinano le attività di presa di decisione. Può essere suddiviso nei seguenti sub-ruoli:

- *Attiviatore:* offre idee o modifica i modi di considerare i problemi del gruppo o gli obiettivi dello staff, così come suggerisce soluzioni alle attività di gruppo, incluse nuove procedure di gruppo o nuove organizzazioni delle attività dello staff.
- *Ricercatore di informazioni:* cerca di chiarie i suggerimenti e di ottenere informazioni autorevoli e pertinenti ai fatti.
- *Dispensatore di informazioni:* offre fatti o generalizzazioni che sono autorevoli o che hanno relazione con esperienze pertinenti al problema di gruppo

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli task-oriented

- *Coordinatore:* chiarisce le relazioni tra idee e suggerimenti, mette insieme idee e suggerimenti e cerca di coordinare le attività dei membri.
- *Valutatore:* valutano il funzionamento dello staff: possono valutare o mettere in discussione il funzionamento del gruppo; possono valutare o mettere in dubbio la praticabilità di soluzioni, di piani, di obiettivi, della logica utilizzata, dei metodi ecc.


**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli relations-oriented

I ruoli orientate alla relazione creano attività centrate sul gruppo, sui sentimenti e i punti di vista. Questi ruoli possono essere articolati in:

- *Incoraggiatore:* valorizza, mostra accordo con i membri e accetta le idee degli altri; mostra calore solidarietà verso gli altri membri.
- *Armonizzatore:* media i conflitti e la risoluzione di tensioni nel gruppo.
- *Guardiano:* incoraggia la partecipazione degli altri usando espressioni come " sentiamo ……" o " perché non limitiamo la durata degli interventi così possiamo esprimerci tutti sul problema"

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli relations-oriented

- *Fissatore di standard:* esprime standard che il gruppo deve raggiungere o si applica nel valutare la qualità dei processi del gruppo, solleva domande sugli obiettivi ed i propositi di gruppo e valuta i movimenti in vista di questi obiettivi.
- *Seguace :* segue passivamente e contribuisce come membro amichevole.
- *Osservatore del gruppo:* tende a stare fuori dai processi di gruppo e dare feedback sul gruppo se nota dei membri distaccati

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli self - oriented

I ruoli orientate su se stessi si concentrano solo sui bisogni individuali dei membri, spesso a spese del gruppo. Questi ruoli possono essere articolati in:

- *Ostruzionisti:* negativo/a, ostinato/a e irragionevolmente resistente, può cercare di ritornare su un argomento che il gruppo ha volutamente rifiutato o aggirato.
- *Cercatore di riconoscimenti:* cerca di attirare l'attenzione su di sé: può esagerare, segnalare i propri risultati e , i modi anomali, di lottare per evitare di essere messi in pozione di inferiorità.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Categorie di assunzione del ruolo da parte dei membri dello staff

## Ruoli self – oriented

- *Dominatore:* cerca di affermare l'autorità manipolando il gruppo o alcuni membri: può usare sia lusinghe che affermare la superiorità del proprio status, può interrompere gli interventi degli altri.
- *Evitatore:* mantiene le distanze dagli altri; è a volte resistente e/ o passivo cerca di rimanere isolato dalla interazione.

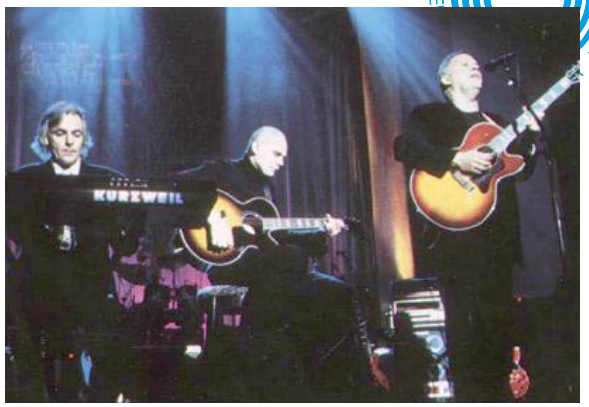
**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Processi cognitivi

- *Clima dello staff*
- *Modelli mentali dello staff*
- *Memoria  distribuita*
- *Apprendimento di gruppo*

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Che cos'è un gruppo?




**Dal vocabolario:**

***" … insieme di persone,***

***animali o di cose raccolte … "***

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# 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)

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# La squadra

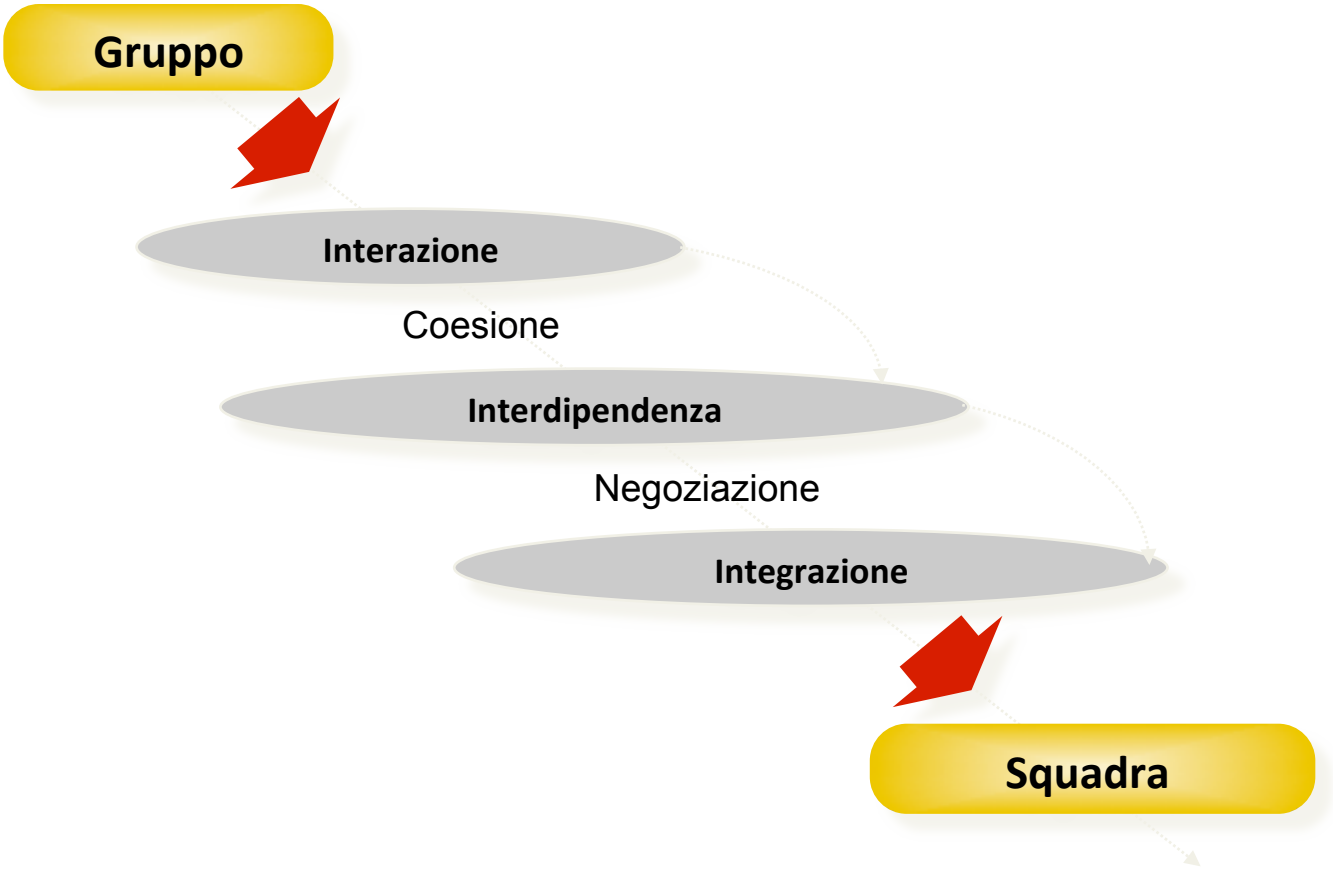
Una pluralità in *integrazione* con un valore di legame che tende progressivamente all'integrazione dei suoi legami psicologici , all'armonizzazione delle uguaglianze e delle differenze che si manifestano nel collettivo.

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"*

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Dal gruppo alla squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# La squadra

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Tipologie

Alcune tipologie di gruppi all'interno di società sportive:

- *Squadra di atleti*
- *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.)

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Finalità

*Squadra di atleti*

Lo scopo di una squadra sportiva è quello di svolgere l'attività della propria disciplina sportiva al fine di raggiungere il miglior risultato agonistico, nel rispetto dei regolamenti.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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……

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

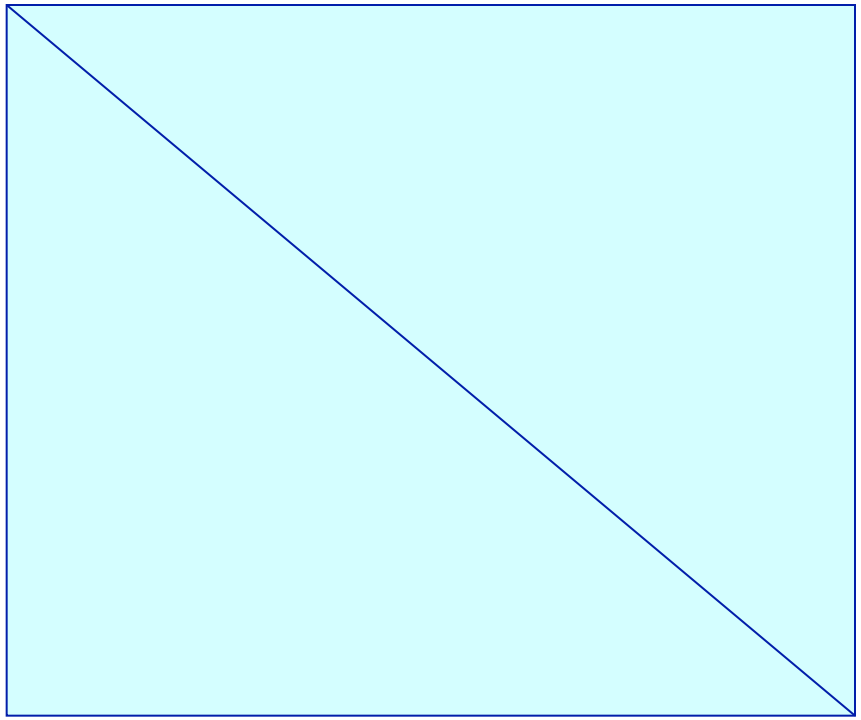
# Aspetti strutturali di una squadra

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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

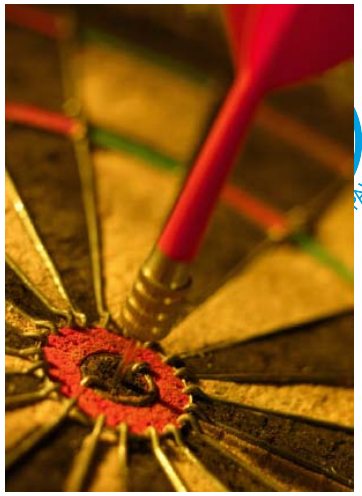
# Aspetti strutturali di una squadra



Obiettivi, strategie e compiti

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Obiettivi



Il team non può essere efficace se non ha definito un obiettivo da raggiungere e se l'obiettivo non è condiviso da tutti

In questo caso l'obiettivo può essere

- il risultato atteso dalla squadra
- ciò che ha portato alla creazione della squadra

Se si hanno scarsi risultati, quindi, ciò indica:

- mancanza di chiarezza nella definizione dell'obiettivo
- scarsa coesione tra i membri

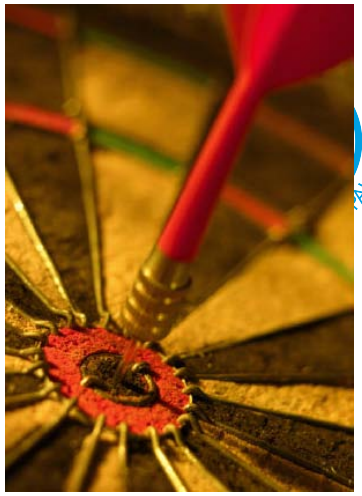
Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Obiettivi

All'inizio non è facile definire un obiettivo in quanto ciascun membro tenderà a dare una interpretazione personale all'obiettivo (ciascun individuo porta con sé nel gruppo propri stili dei pensiero, bisogni, aspettative….)

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Obiettivi

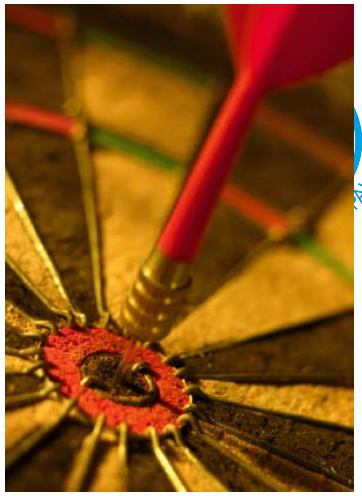


Il processo per la definizione e condivisione degli Obiettivi

- Identificazione
- Rappresentazione
- Comunicazione
- Verifica della corretta interpretazione
- Condivisione
- Azioni per il raggiungimento
- Verifica e monitoraggio

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Compiti

Devono essere compresi.

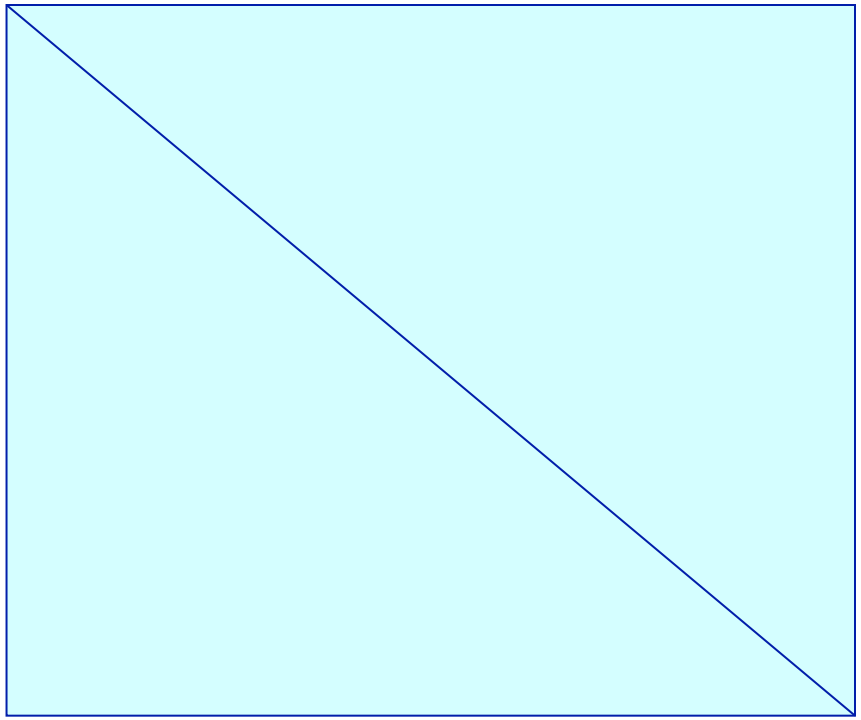
Devono essere coerenti rispetto all'obiettivo.

Devono essere compatibili rispetto alle risorse e ai vincoli.

Portano a definire Agenda o Piano di lavoro del gruppo.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Aspetti strutturali di una squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

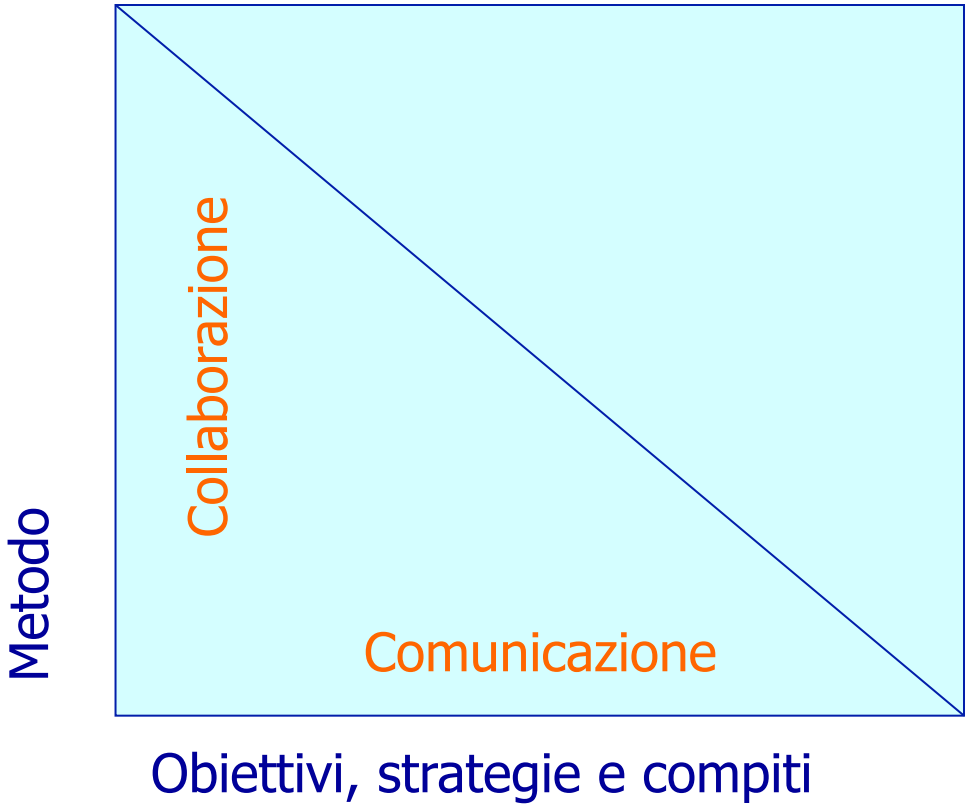
Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Metodo

Il metodo porta dall'**INTERAZIONE**
all'**INTEGRAZIONE**
ed il passaggio dall'**INDIPENDENZA**
all'**UNITA' del Gruppo**
attraverso relazioni di **DIPENDENZA RECIPROCA**
sotto gli aspetti **OPERATIVI ed AFFETTIVI**

**Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati**

# Aspetti strutturali di una squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Modalita’ di comunicazione

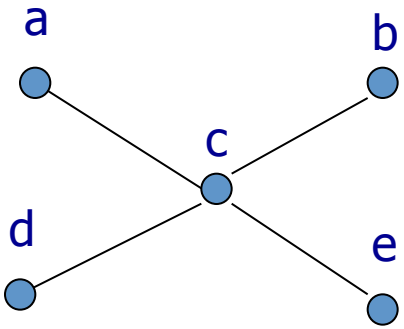
è il processo chiave per il funzionamento del gruppo.

Le principali componenti:

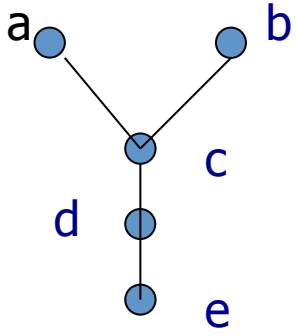
1. *Esposizione*
2. *Feedback*
3. *Ascolto*
4. *Confronto*
5. *Scambio*

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

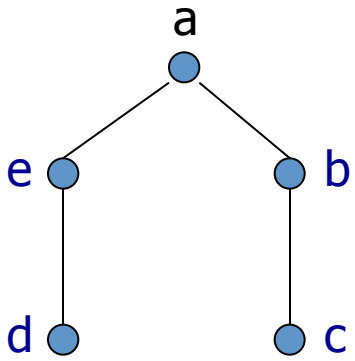
# La struttura della comunicazione nel gruppo



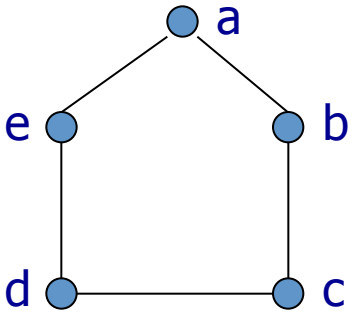

"a ruota"



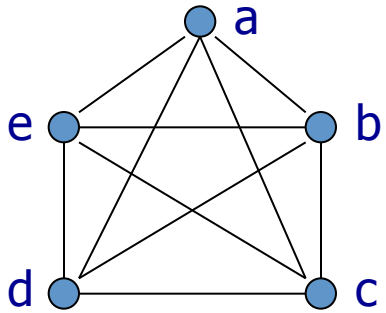

"a Y"




"a catena"




"a cerchio"




"rete completamente aperta"

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# La struttura della comunicazione nel gruppo

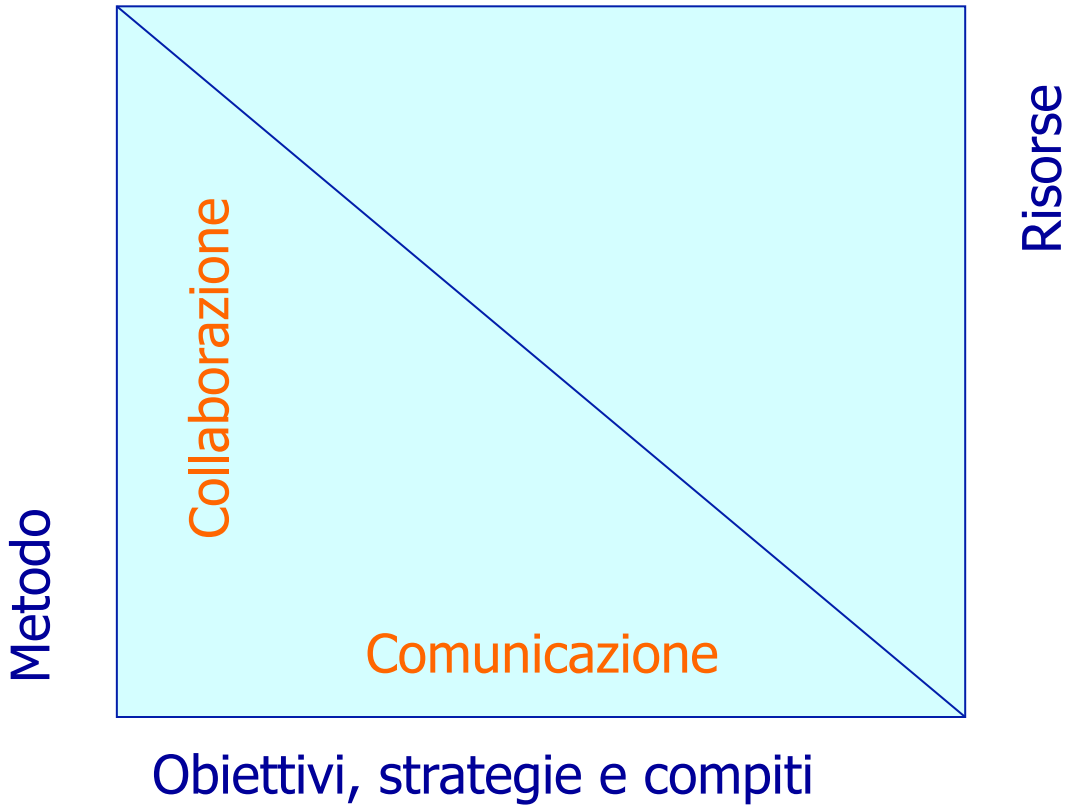
Legami costruiti su 2 costrutti teorici importanti:

- 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Aspetti strutturali di una squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Risorse

Risorse e vincoli

- Persone, Ruoli e status
- Norme
- Informazioni
- Setting
- Tempo
- Organizzazione

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Risorse: persone

Persone

- Conoscenze e capacità professionali
- Conoscenze e competenze trasversali
- Qualità personali
- Coerenza delle competenze con i compiti da realizzare
- Eterogeneità delle competenze

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Risorse: persone

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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Risorse: persone le caratteristiche

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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Risorse: le informazioni

Informazioni

- Utili per lo svolgimento del compito
- Possedute dal gruppo
- Mancanti

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

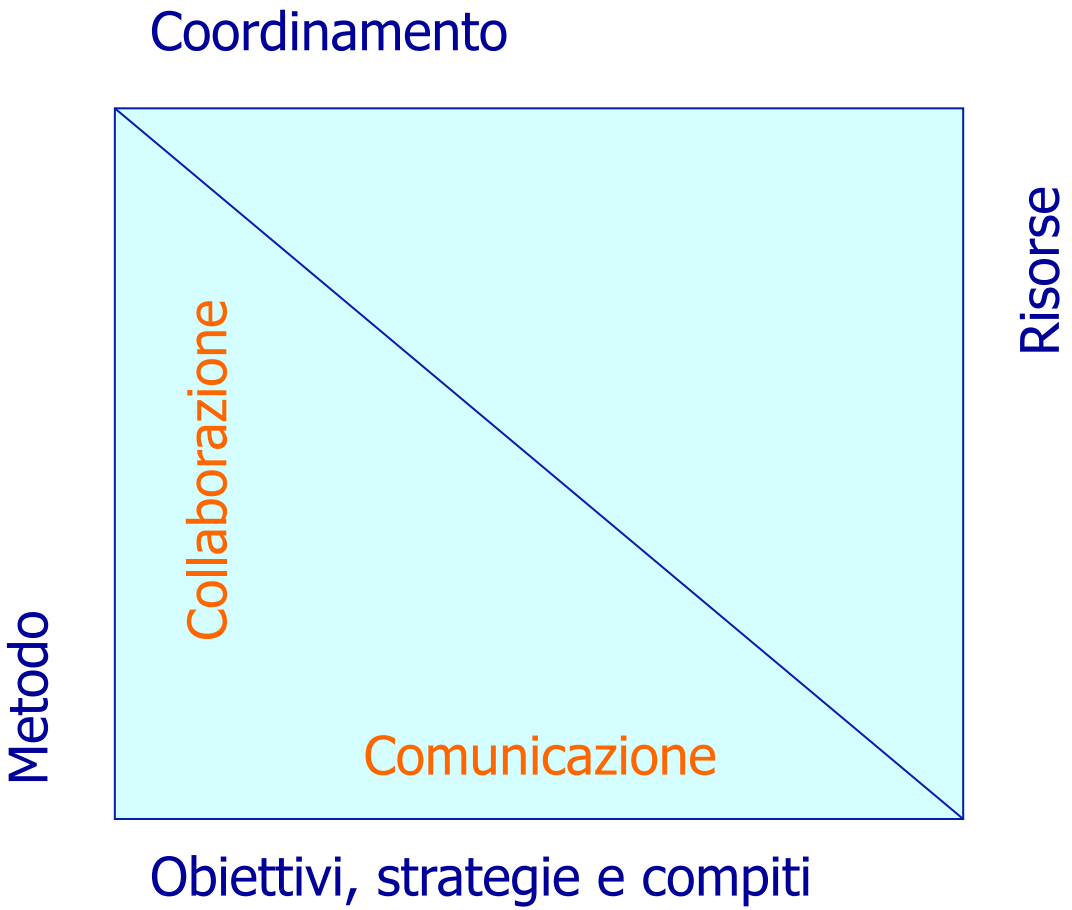
# Risorse: Tempo

Tempo: si gestisce controllando

- Scadenze
- Articolazione
- Orario
- Agenda
- Imprevisti

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Aspetti strutturali di una squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Coordinamento

Essenza del coordinamento

- Fare ordine insieme: fissare obiettivi, garantire metodo, padroneggiare risorse
- Alimentare la motivazione
- Costruire la fiducia

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

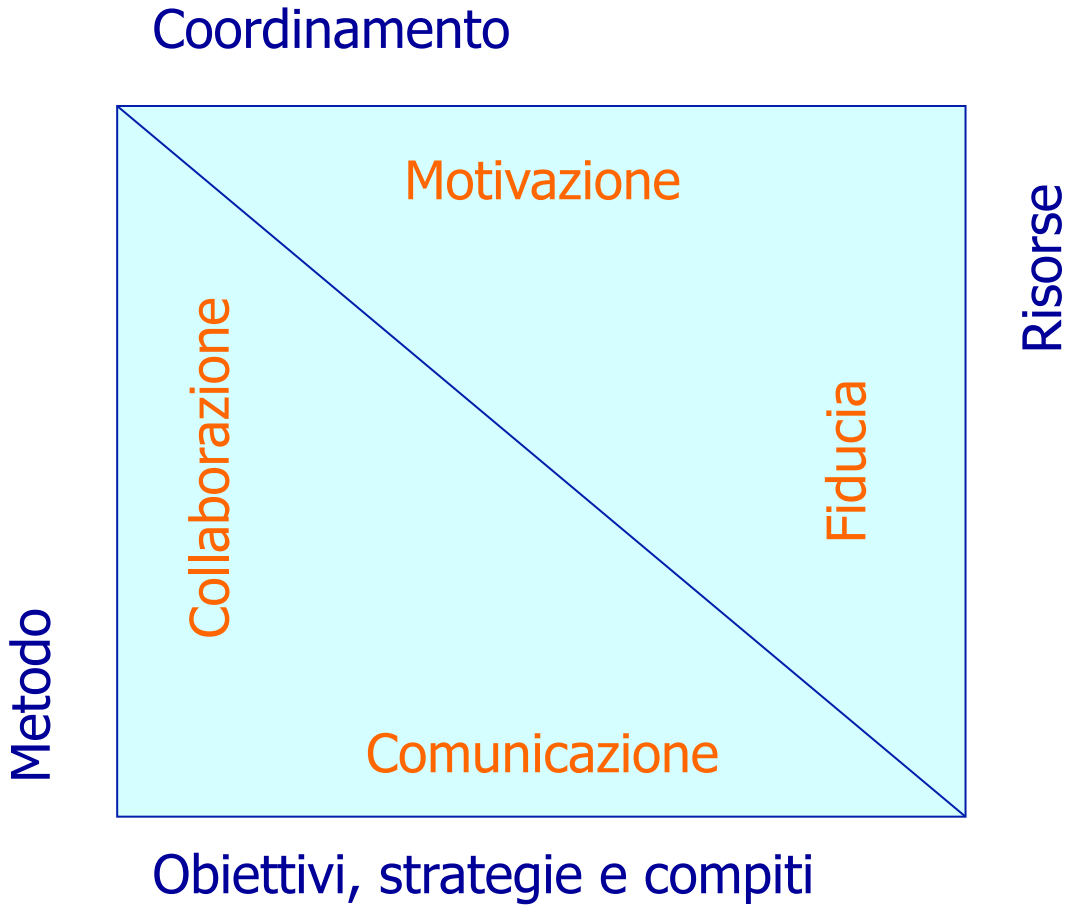
# Coordinamento: azioni specifiche

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

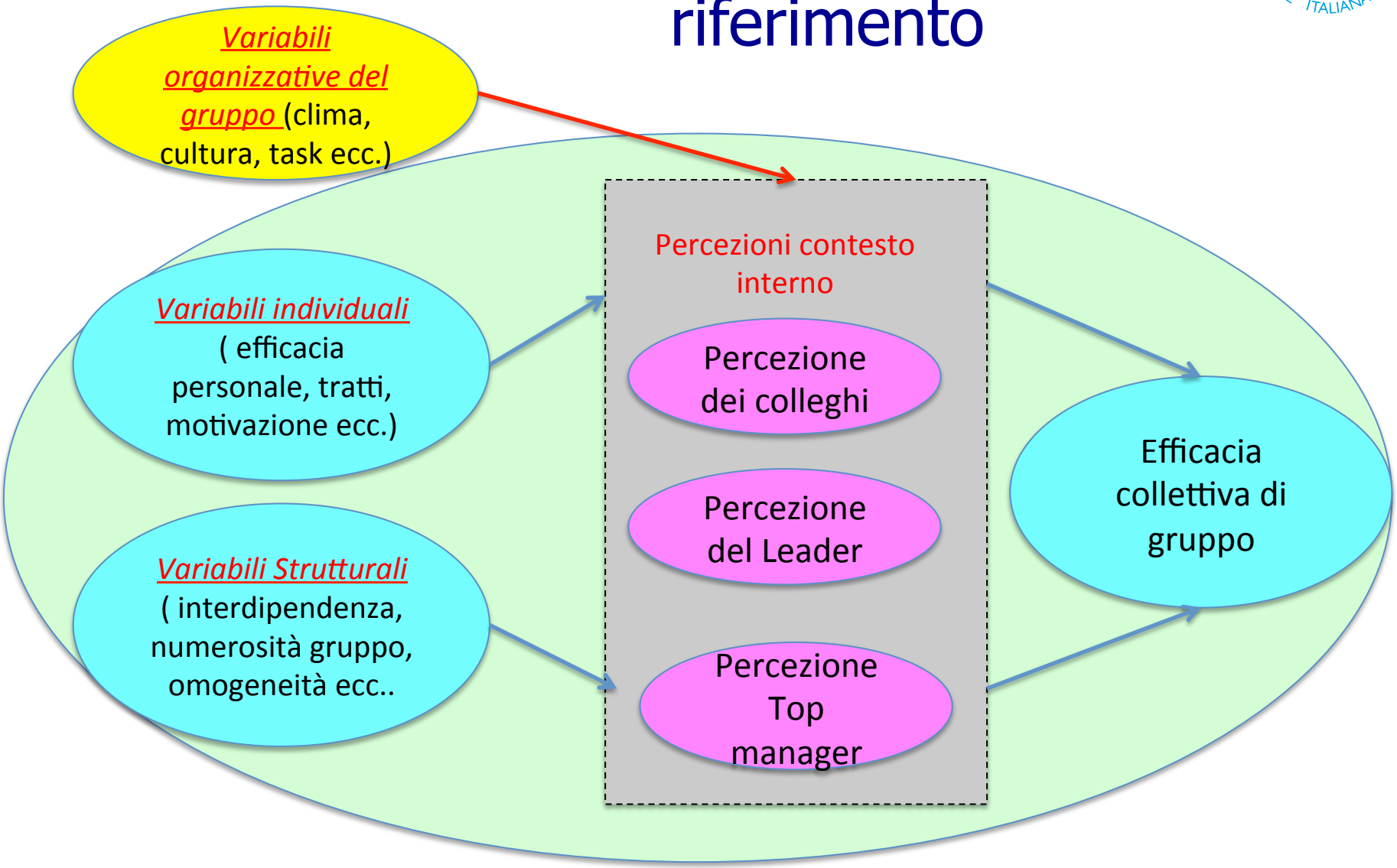
Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Aspetti strutturali di una squadra




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Motivazione e fiducia: modello concettuale di riferimento




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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;

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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 della 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

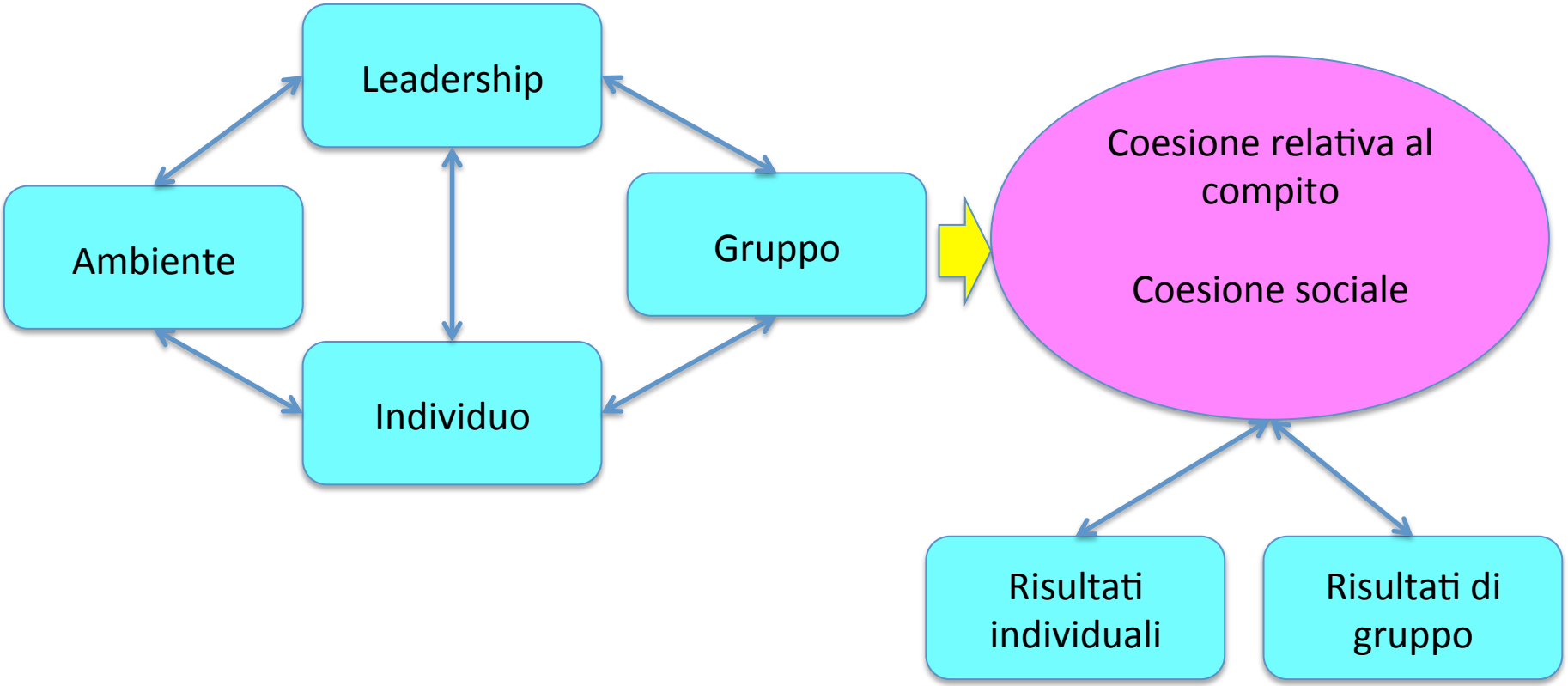
# Coesione

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.

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# Coesione




Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

# 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.

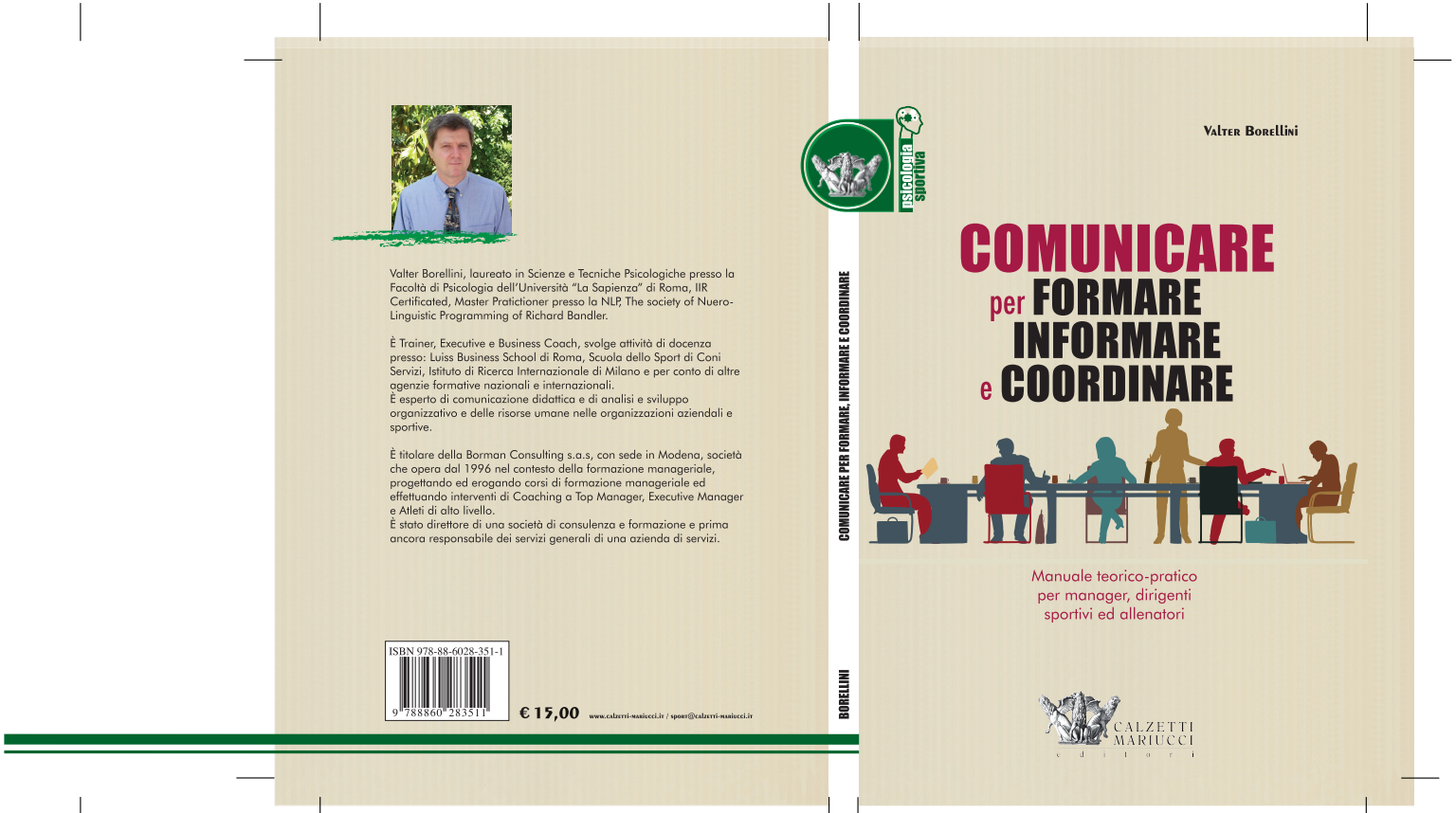
Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati

BORMAN®
business coaching
Counseling Career

FEDERAZIONE ITALIANA PALLAVOLO

# Grazie per l'attenzione

## info@bormanconsulting.it





Valter Borellini, laureato in Scienze e Tecniche Psicologiche presso la Facoltà di Psicologia dell'Università "La Sapienza" di Roma, IIR Certificated, Master Praticitioner presso la NLP, The society of Nuero-Linguistic Programming of Richard Bandler.

È Trainer, Executive e Business Coach, svolge attività di docenza presso: Luiss Business School di Roma, Scuola dello Sport di Coni Servizi, Istituto di Ricerca Internazionale di Milano e per conto di altre agenzie formative nazionali e internazionali.
È esperto di comunicazione didattica e di analisi e sviluppo organizzativo e delle risorse umane nelle organizzazioni aziendali e sportive.

È titolare della Borman Consulting s.a.s, con sede in Modena, società che opera dal 1996 nel contesto della formazione manageriale, progettando ed erogando corsi di formazione manageriale ed effettuando interventi di Coaching a Top Manager, Executive Manager e Atleti di alto livello.
È stato direttore di una società di consulenza e formazione e prima ancora responsabile dei servizi generali di una azienda di servizi.

ISBN 978-88-6028-351-1

€ 15,00

www.calzetti-mariucci.it / sport@calzetti-mariucci.it

COMUNICARE PER FORMARE, INFORMARE E COORDINARE

BORELLINI

psicologia sportiva

Valter Borellini

# COMUNICARE per FORMARE INFORMARE e COORDINARE

Manuale teorico-pratico per manager, dirigenti sportivi ed allenatori

CALZETTI MARIUCCI editori

Copyright Borman Consulting 2016/ Tutti i diritti riservati