

Federazione Italiana Pallavolo

15° Corso allenatori di 3° Grado

Valter Borellini

Cavalese 15 Giugno 2018

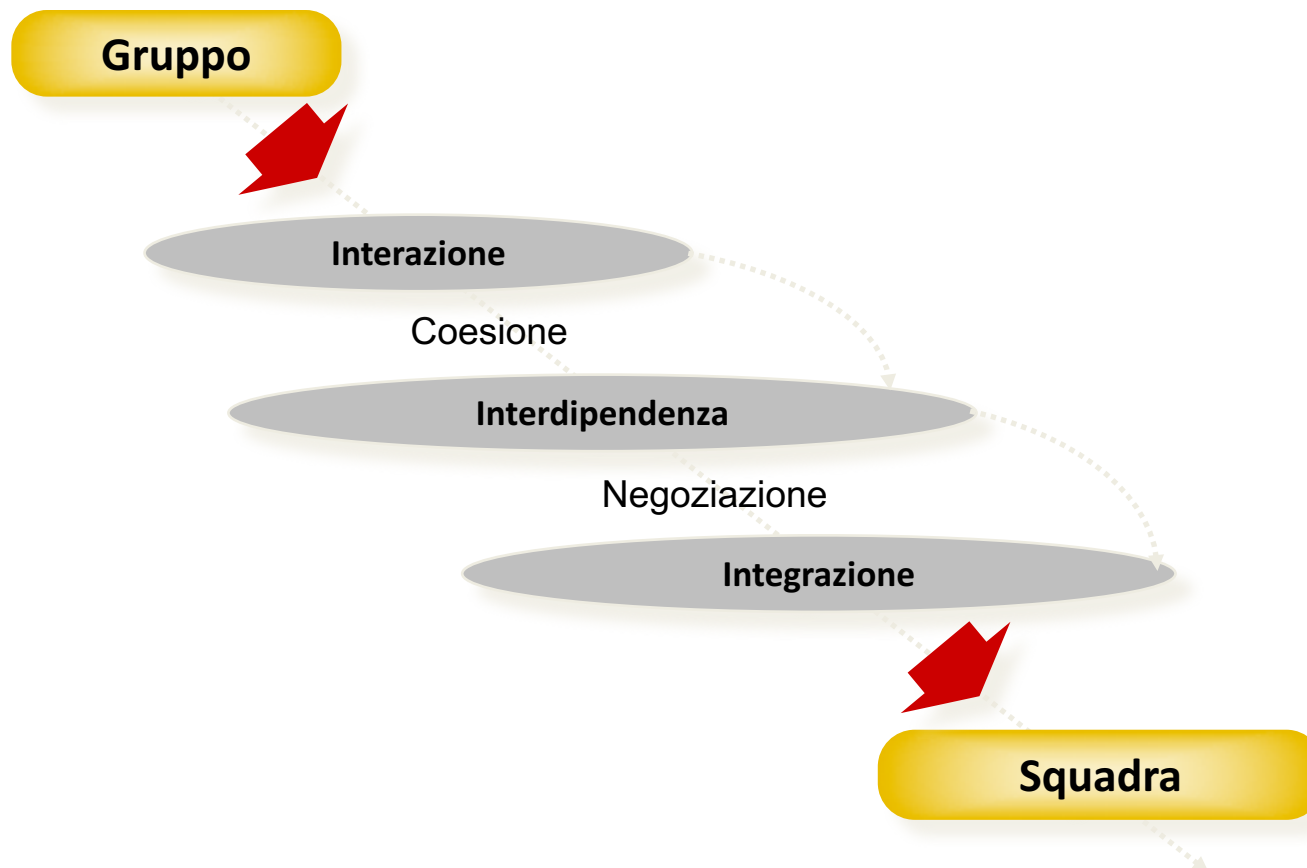
Il contesto organizzativo: i gruppi

➤ Squadra

➤ Staff

➤ Dirigenti

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 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

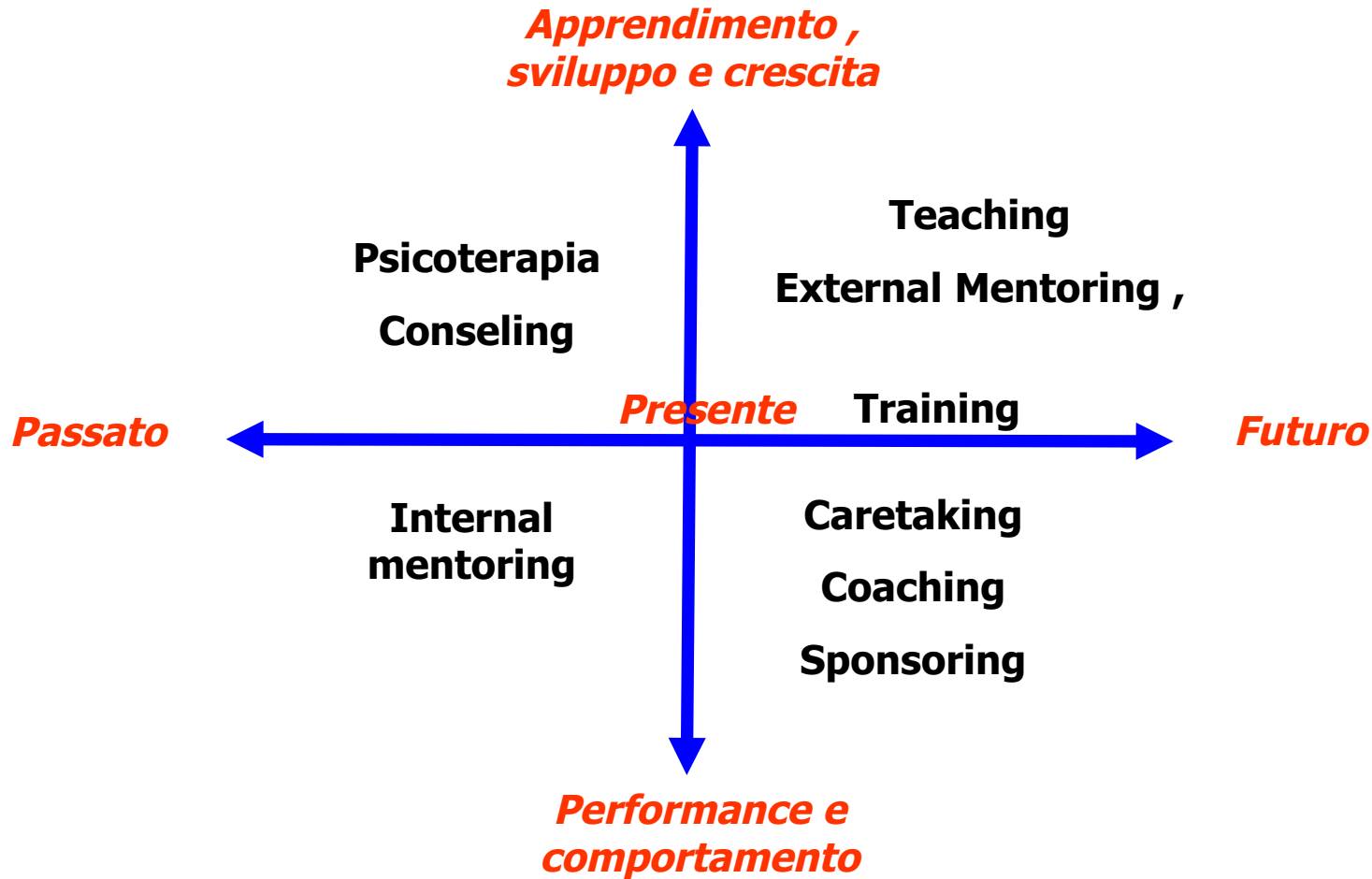
- Basato su ciò che manca , sul problema e sulle modalità di analisi per risolverlo. E' un approccio basato sul problema, sull'identificazione delle disfunzionalità al fine di modificarle.

Relazione di aiuto

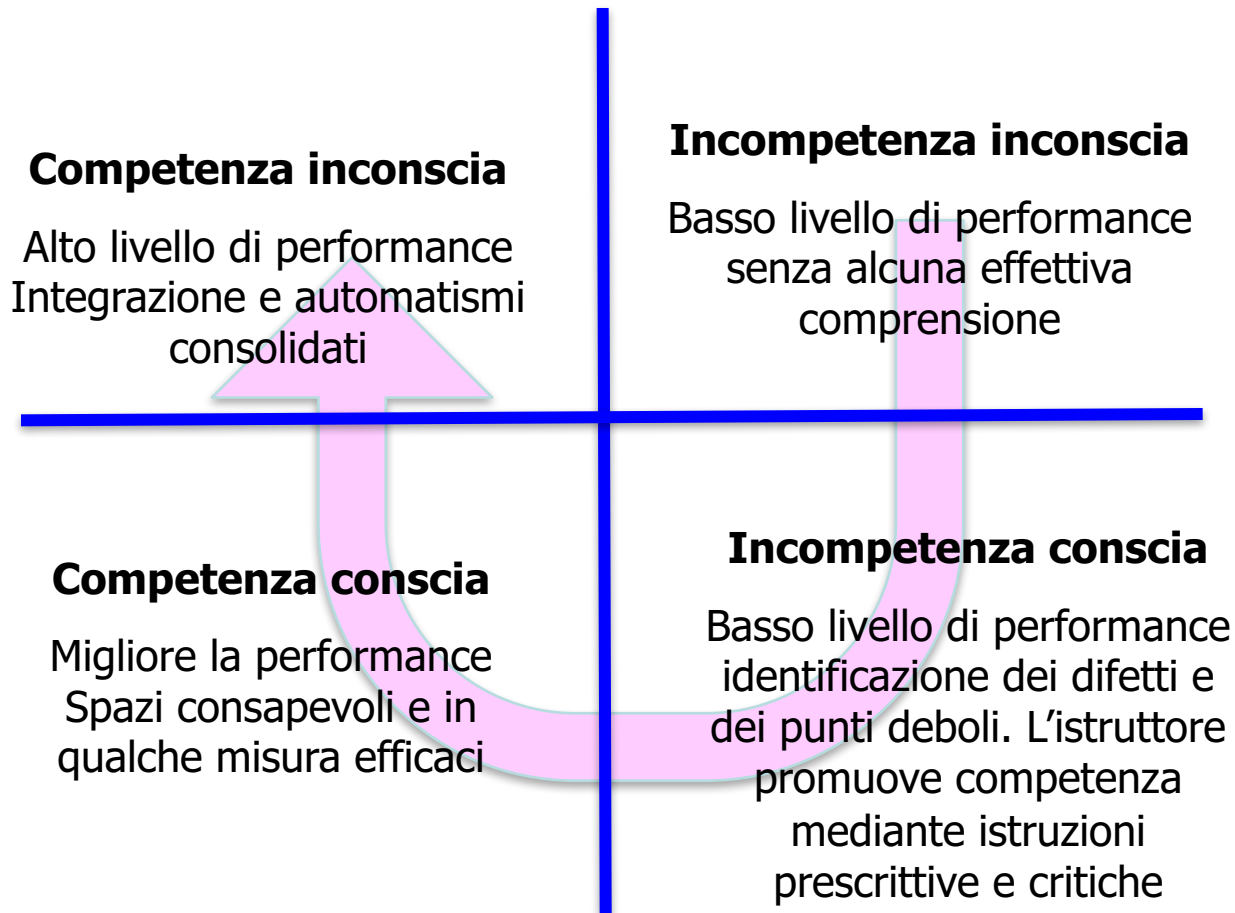
Relazione di aiuto: Approcci

- 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

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

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

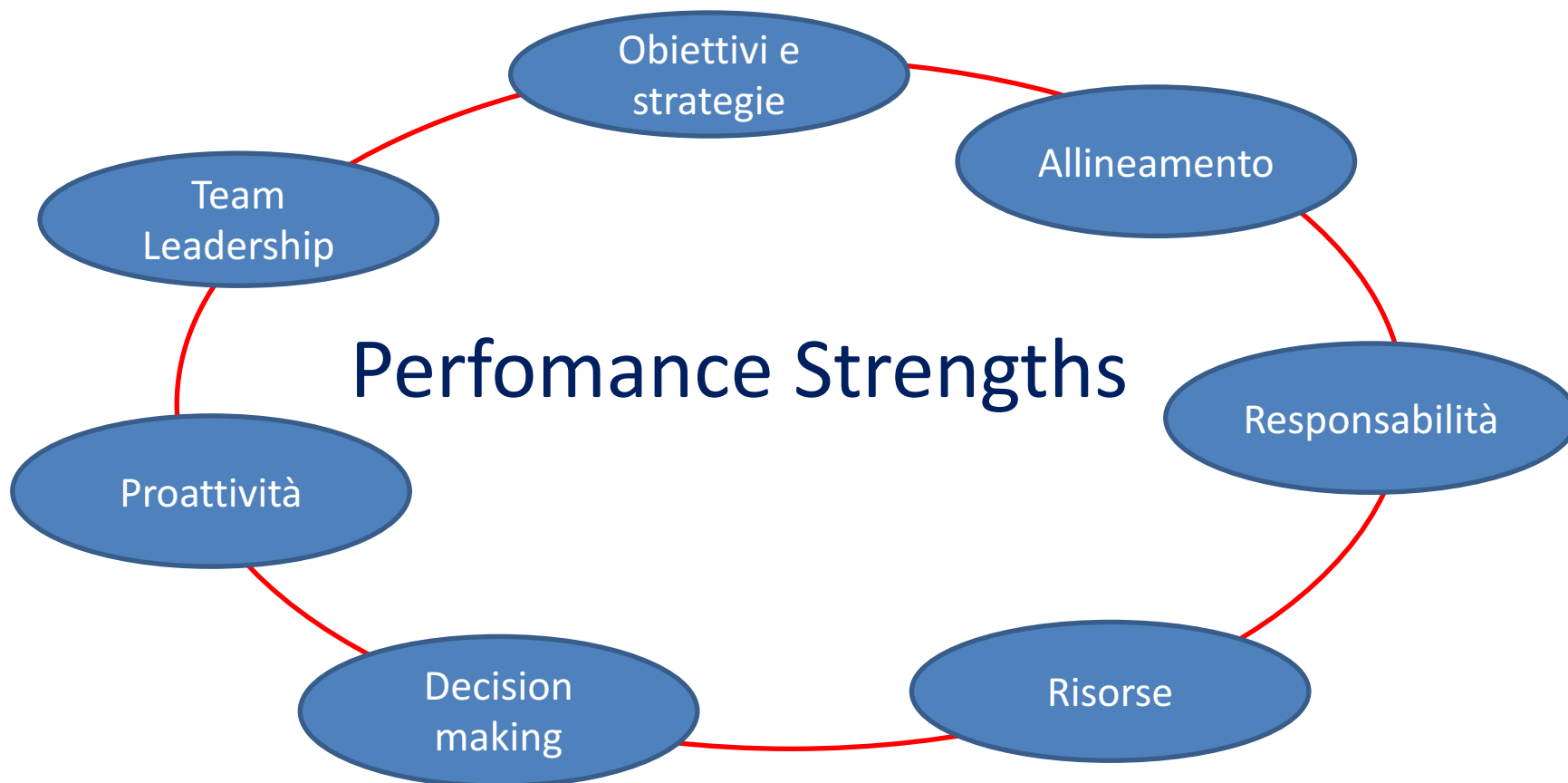
Il **Team Coaching** persegue il miglioramento:

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

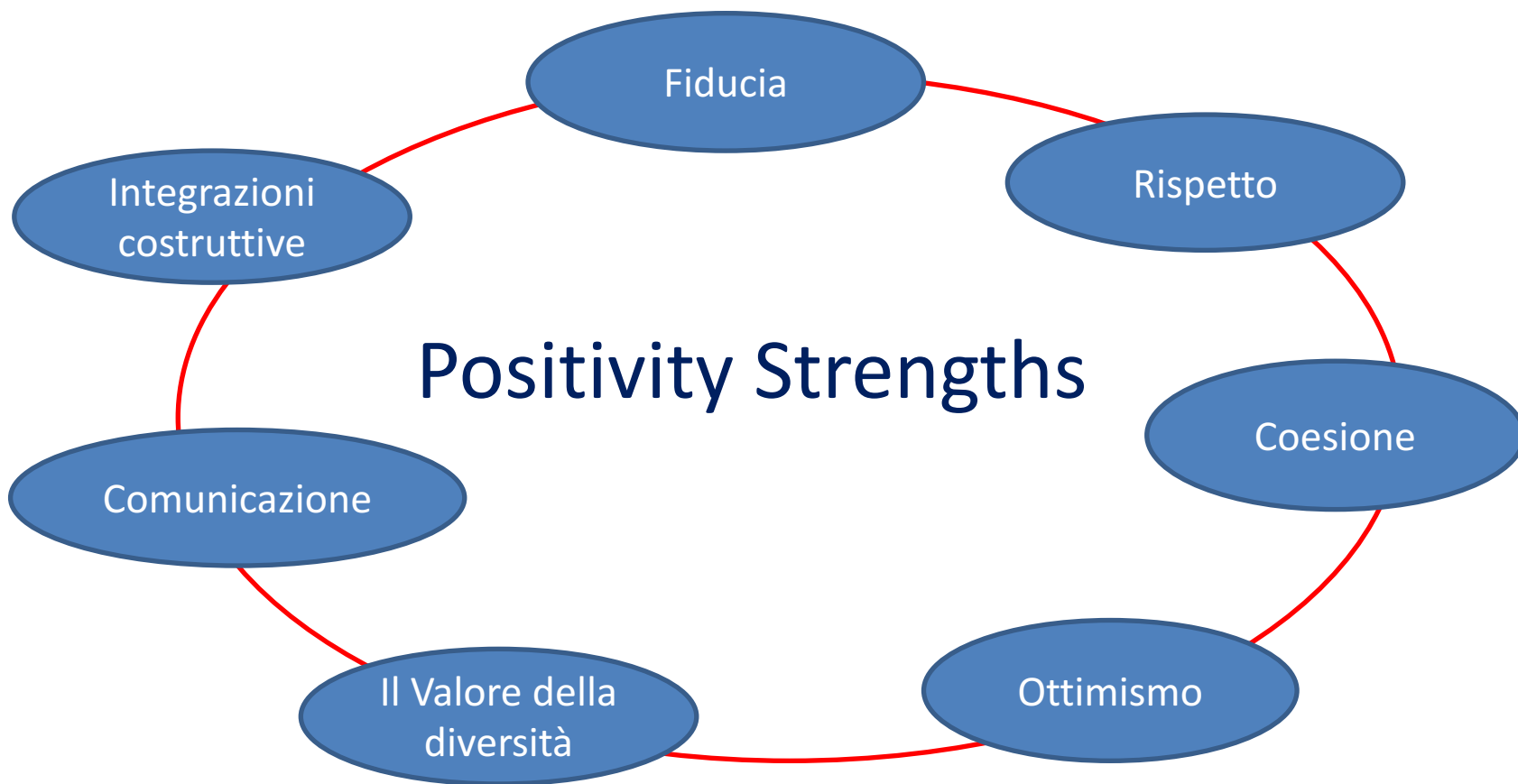
Dove intervenire per far eccellere il proprio team

- 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

La gestione del gruppo staff

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

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

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

Massimizzazione dei risultati
del singolo membro del gruppo
Basso livello di coesione
Forte orientamento al compito
Conflitti intra gruppo sui ruoli
dei membri

Massimizzazione dei risultati
di gruppo
Massimizzazione dell'uso delle risorse
Massima coesione orientata al
compito e alla relazione
Presenza di conflitti costruttivi

Risultati individuali più casuali
e sporadici
Basso livello di coesione
Basso livello di orientamento
al compito
Conflitti intra gruppo generalizzati

Massimizzazione spirito
di gruppo
Risultati più casuali e sporadici
Massima coesione orientata
alla relazione
Organizzazione disordinata

Task dello staff caratterizzato da:

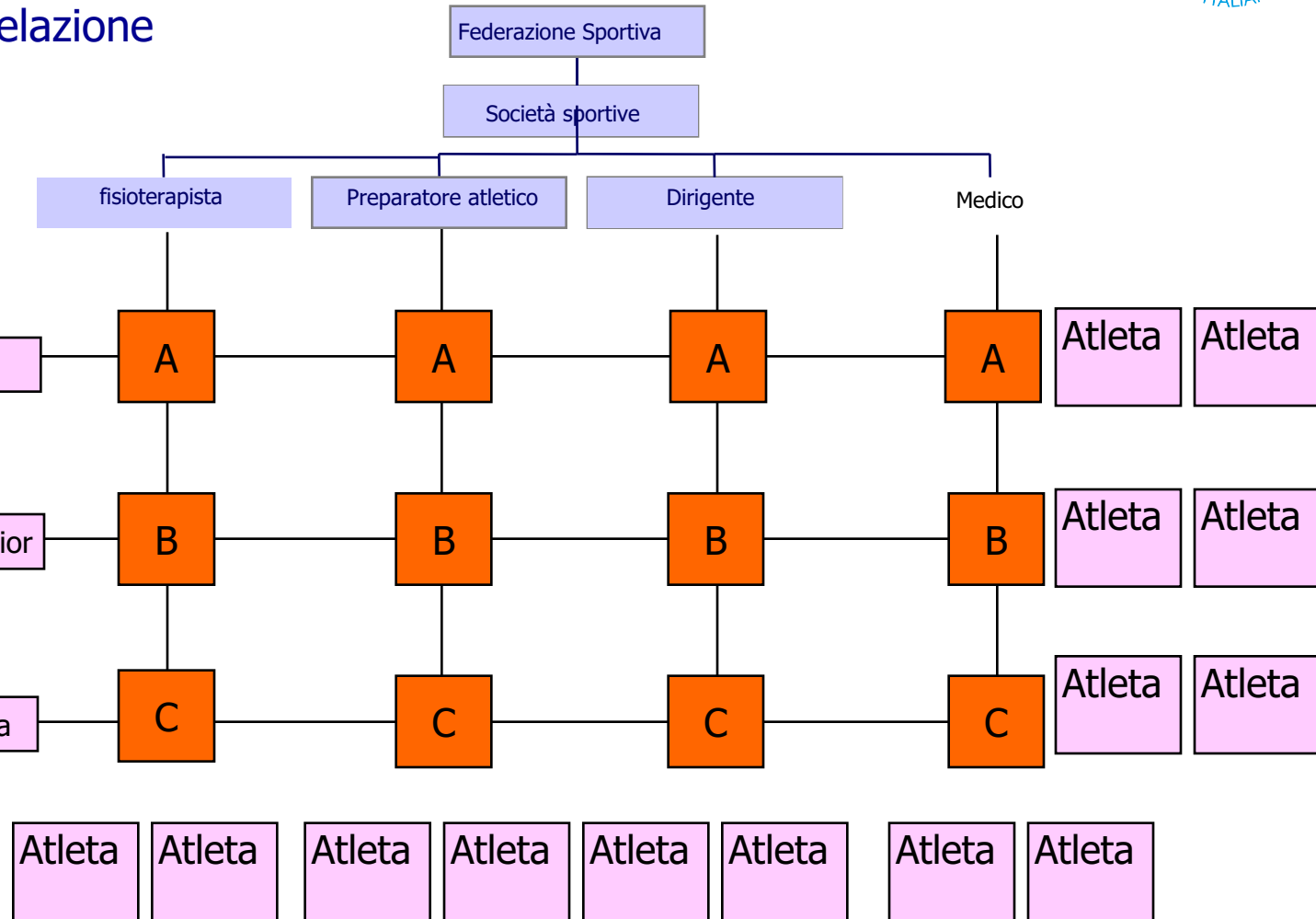
- **Varianza** : attività a volte molto diverse come qualità tempi di esecuzione. Si riduce l'opportunità di formalizzare metodi, approcci, processi, tempistiche ecc.
- **Interdipendenza**: modalità di relazione tra le varie componenti dello staff di tipologie diverse, es. sequenziale, reciproca, intensiva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

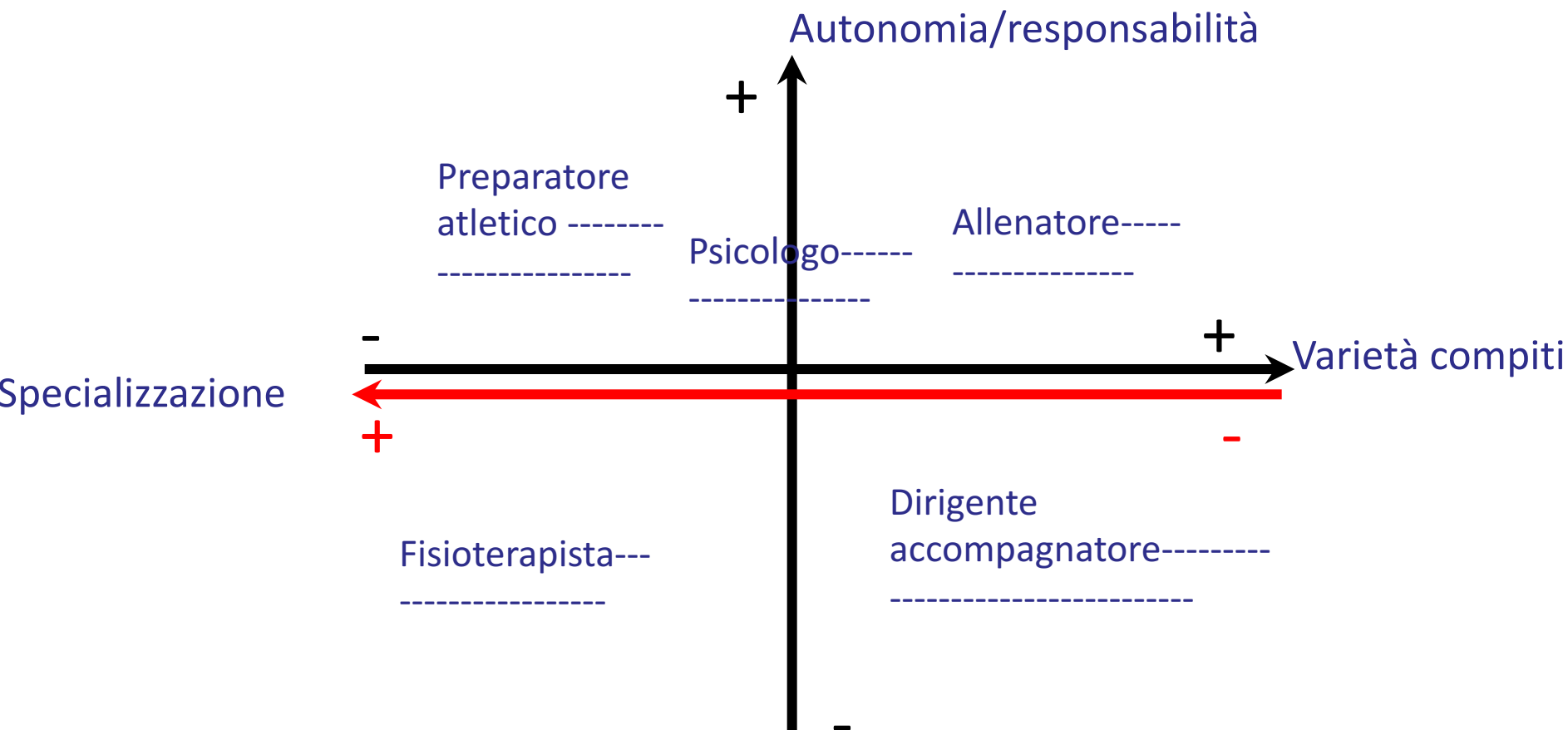
Dimensione orizzontale caratterizzata da:

- 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.).

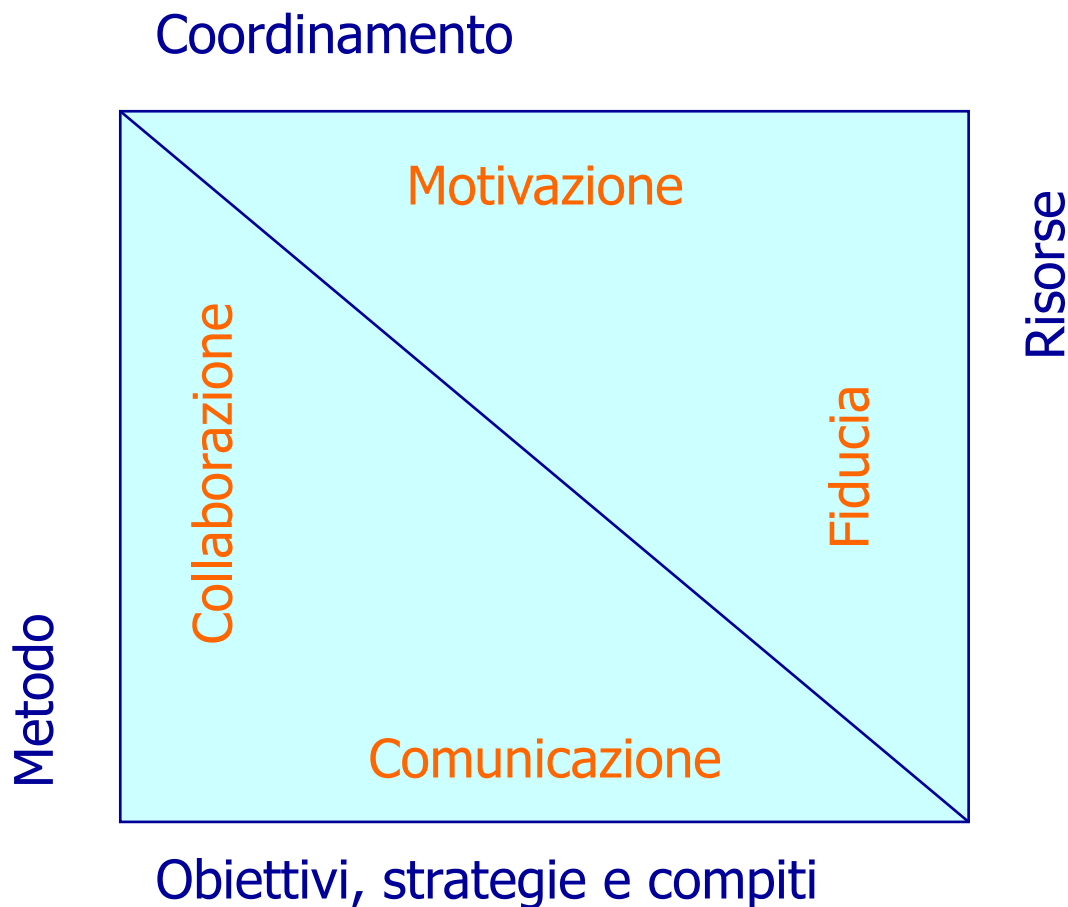
Coerenza delle conoscenze e competenze con i task da eseguire

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



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.

Metodo

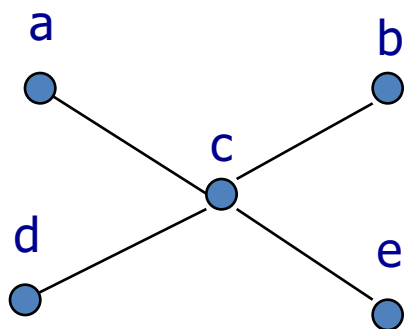
Percorso che il gruppo stabilisce per eseguire le attività che consentono di raggiungere gli obiettivi

Due dimensioni

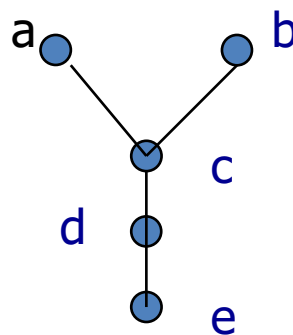
Modalità tecniche di
realizzazione delle attività

Modalità di interazione tra i
componenti del gruppo

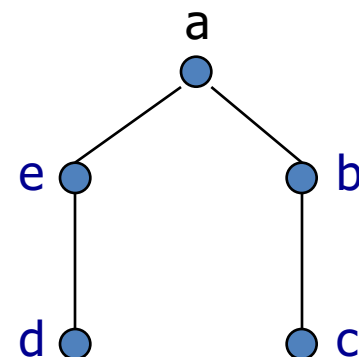
La struttura della comunicazione nel gruppo



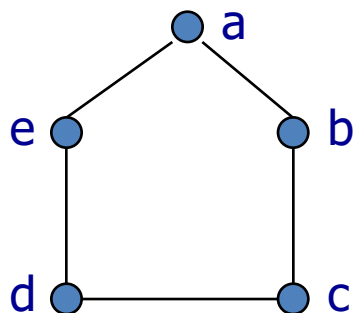
"a ruota"



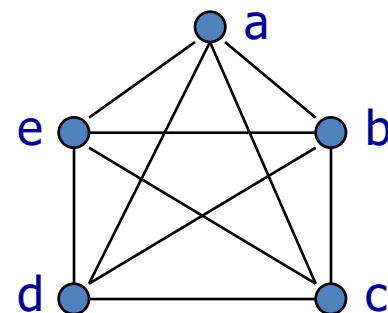
"a Y"



"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.

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

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

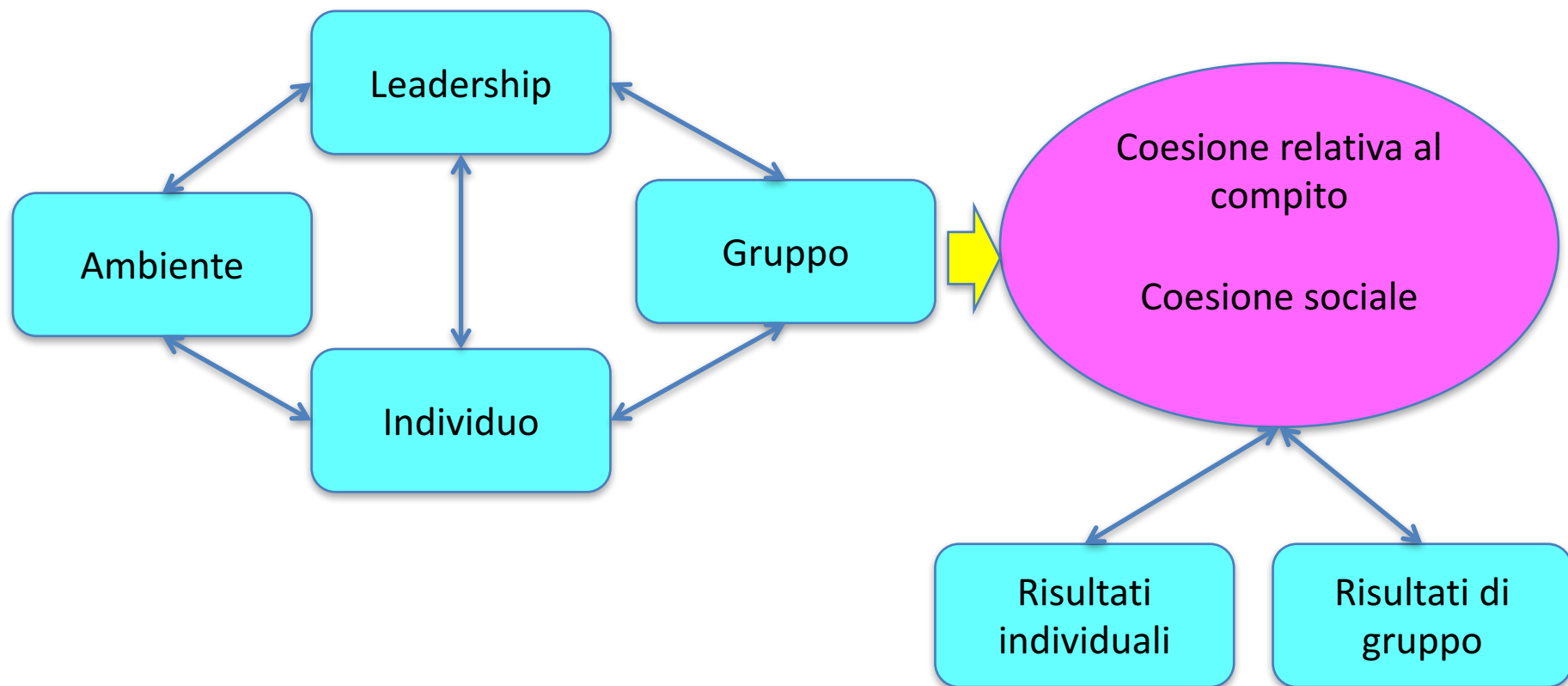
Nello studio dei gruppi la coesione è la caratteristica che definisce il legame presente tra i membri. Nelle squadre sportive, considerate come piccoli gruppi la coesione è pertanto una delle caratteristiche fondamentali che devono essere studiate per comprendere le dinamiche interne al team e la correlazione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

