

Corso di formazione allenatori secondo grado

Gestione dei gruppi

Milano, 18 aprile 2004

Il gruppo

- Insieme in numero ristretto di persone impegnate nel conseguimento di obiettivi comuni.
- I membri condividono obiettivi, spazi, processi, valori e modi di pensare.
- I membri si percepiscono come reciprocamente interdipendenti per qualche aspetto

Il gruppo...

come luogo del fare insieme e dello stare insieme,

come luogo di pensiero, azione e comunicazione, di razionalità ed emotività,

come luogo di ricomposizione e convergenza tra bisogni individuali e collettivi.

Il gruppo: un luogo in cui...

**tutto questo non avviene nel
vuoto,
bensì in un contesto socio-
organizzativo
ben preciso:
la Società sportiva**

La Società sportiva in quanto...

- ❑ Soggetto istituzionale complesso con una propria struttura e la sua cultura organizzativa (la missione, le risorse umane, finanziarie e tecnologiche, le strategie, gli spazi, le procedure, i ruoli, la gestione dell'autorità e la leadership)
- ❑ Sistema funzionale di molteplici gruppi uniti da un medesimo mandato istituzionale (le squadre, i dirigenti, gli atleti, gli allenatori, il consiglio direttivo, i tifosi...)
- ❑ Struttura dinamica sostanziata di relazioni e legami interpersonali, gruppali e intergruppi dotati di significato, e come l'esito di un processo di costruzione e condivisione collettiva di modelli relazionali e simbolici.

La squadra: un gruppo di lavoro

- Creata da una volontà esterna
- Considerata come gruppo formale (ruoli, regole e compiti...)
- Creata appositamente per il raggiungimento di uno scopo specifico
- Avente da una parte un responsabile, dall'altra un organigramma ben definito.

La squadra come gruppo di lavoro...

Fare insieme per raggiungere un risultato

- *L'integrazione* tra le persone
- L'obiettivo operativo viene conseguito mediante la complementarietà delle persone, depositarie di una competenza tecnica particolare e differenziata
- Il gruppo si configura come strumento specifico al raggiungimento dell'obiettivo

Interdipendenza

E' proprio nell'**interdipendenza** che comincia a configurarsi il gruppo di lavoro:

- **Membership**: rappresentazione mentale che permette di identificare il gruppo come opportunità per la soddisfazione dei propri desideri
- **Groupship** come rappresentazione di un soggetto diverso dai singoli individui
- **Leadership**: funge da funzione equilibrante, garantendo, grazie alla sua posizione funzionalmente sovraordinata, la soddisfazione dei bisogni sia individuali, che di gruppo.

Il gruppo: un luogo in cui...

stare insieme

rispondendo ai bisogni individuali profondi di

Appartenenza

Sicurezza

Identita'

Condivisione

La squadra al lavoro per un gioco di squadra

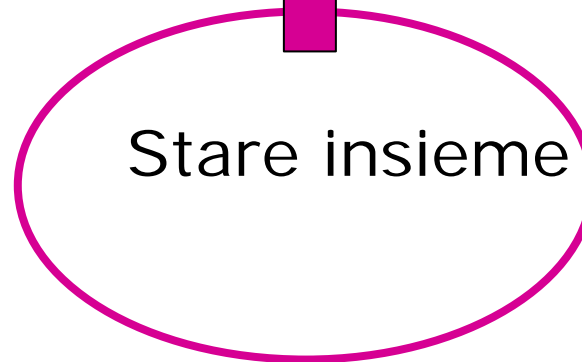
Non siamo più di fronte alla contrapposizione
"gruppo *versus* gruppo di lavoro",
poiché ogni gruppo di lavoro è anche sempre un
gruppo *in se*

Valorizzare le relazioni per produrre risultati

dalla qualità delle relazioni
interpersonali
dipendono...



- integrazione
- coordinamento dinamico
- generazione di progetti



La squadra nella società sportiva

- Opportunità e vincoli/pericoli
- La problematicità, i segnali di malessere e di conflittualità latente
- L'esito disfunzionale: il non-gruppo
- I rimedi possibili

... opportunita'

**...La squadra come strumento per
'produrre' benessere
relazionale/risultati agonistici**

**...La squadra come contenitore di valori
da custodire e promuovere**

...vincoli del *lavoro di squadra* a fronte di rischi

Processo costante di negoziazione degli obiettivi, delle azioni, delle istanze individuali gruppali e organizzative;

Lavoro continuo di costruzione del consenso e della condivisione

Pensare a ciò che accade

...I rischi

Il gruppo-squadra...

luogo di *azioni non riflesse*, di *spinte disaggreganti*

Attiva nei membri angosce profonde = *risposte primarie* dell'individuo alle relazioni sociali

Una dei tanti gruppi di appartenenza (appartenenze plurime e discontinue dei soggetti ai gruppi)

I segnali di malessere del gruppo-squadra

- **allagamenti emotivi che paralizzano e riducono la qualità della performance**
- **riduzione della partecipazione/condivisione degli aspetti formali della vita di squadra (regole, piano degli allenamenti, scelte tattiche, distribuzione compiti e ruoli tra gli atleti)**
- **ricerca di rapporti privilegiati e 'alleanze contro' (soprattutto con primo e/o viceallenatore, dirigente, capitano)**
- **il gioco delle 'simpatie-antipatie'**
- **centratura sui propri bisogni e interessi di singolo**

... i rimedi

- **Accrescere la 'visibilità del senso' della vita del/nel gruppo/squadra**
 - Recuperare di continuo il 'mandato' (societario) e gli obiettivi che ne conseguono per la squadra
- **Aiutare le persone a 'focalizzarsi' sul proprio sé'**
 - Così facendo diminuisce l'enfasi sul gruppo/squadra come un tutto impersonale e si sviluppa nel contempo la capacità di produrre benessere e apprendimento e di raggiungere obiettivi

... i rimedi

Agire e far agire le funzioni dei 'ruoli integratori'

- saper ascoltare per prevenire e comprendere aggressioni al legame alla squadra/società e al rapporto tra squadra e realtà esterna
- sostenere la definizione dei compiti, dei criteri di decisione, dell'oggetto di lavoro
- tollerare di essere oggetto di attacchi e critiche (allenatore)
- tutela del gruppo (valorizzazione dei risultati intermedi e dei successi)
- tutela del compito (rappresentazione del percorso di lavoro e dei risultati, degli errori e dei rimedi)
- comprensione di ciò che accade nel gruppo a livello del processo del compito e interpersonale

BIBLIOGRAFIA

BION, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications, London. (Trad. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).

BION, W.R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann, London. (Trad.it.: *Apprendere dall'esperienza*. Armando, Roma, 1972).

JAQUES, E. (1955) "Social systems as defense against persecutory and depressive anxiety". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (eds.), *New directions in psychoanalysis*, Tavistock Publications, London. (Trad. it.: "Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva. Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Il Saggiatore, Milano, 1966).

JAQUES, E. (1951) *The Changing Culture of a Factory*. London, Tavistock. (Trad.it. *Autorità e partecipazione nell'azienda*. F. Angeli, Milano 1975)

Quaglino, G.

Psicodinamica della vita organizzativa (Cortina, Milano, 1996),

"Leadership" (Cortina, Milano, 1999),

Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.

Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni

Quaglino G.P., Cortese C.G.

Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente (Cortina)

Stefania Traini, psicologa clinica, consulente organizzativo, psicologa dello Sport Coni; studiotraini@tiscali.it; studio privato, Via Degli Orombelli 8 Milano, tel.3477369366.