

Модуль 2. Психическая сила в спортивных командах

Предисловие

Наличие лучших игроков означает ли иметь лучшую команду? Равна ли коллективная результативность сумме индивидуальной результативности каждого члена команды? Группа - это то же самое, что и команда? Есть ли формулы для определения компонентов высокой результативности в спортивных командах? Случайность или причинность важны для наилучшего результата в команде? Влияет ли тренер, лидер спортивного процесса, на результативность своей команды, или он должен только опираться на подходящий персонал для выполнения задачи? Имеет ли отношение ментальная составляющая к результативности команды? Если да, то какие переменные составляют психическую силу спортивной команды?

Эти и многие другие вопросы тесно связаны с этим модулем. В истории спорта на протяжении двадцатого века много писали о физическом, техническом, тактическом, стратегическом аспектах и даже аспекте питания, которые обеспечивают идеальную подготовку спортсменов и команд. Хоть и верно, что психология спорта и физической активности также внесла большой вклад в эти знания о спортивном развитии (существует все больше и больше теоретических школ и географических точек в мире, с официальными учреждениями, отвечающими за создание контента и методологии реализации, дифференцированной по дисциплинам, возрасту, полу и уровню соревнований), по-прежнему важно подчеркнуть, что спортивные сообщества не получают массовой и постоянной поддержки со стороны спортивной психологии.

К счастью, все больше и больше клубов и федераций пользуются консультациями профессионалов в области психологии. Однако этот принцип подготовки спортсменов и команд применяется не во всех случаях и не на всех уровнях. По этой причине, хотя это вызывает некоторое удивление, в начале 21-го века ментальная сфера в спортивных командах продолжает оставаться вселенной, которая, как известно, очень важна, но когда речь идет о конкретных тренировках, нет соответствующих знаний и, по сути, необходимых инструментов для этого.

Научные знания могут многое проиллюстрировать по поводу этих разделов. Можно сказать, что психическая сила спортивной команды - это все психосоциальные умственные переменные, которые на индивидуальном уровне, на службе у коллектива, вызывают оптимальные уровни результативности по отношению к задачам, которые необходимо выполнить. Это переменные, которые обязательно имеют коллективный режим работы и требуют участия всех членов группы, чтобы они развивались на идеальном уровне. Фраза некоторых гештальт-референтов никогда не была так верна, когда они заявляли, что целое - это больше, чем сумма частей.



Ранее подчеркивалась важность научной работы в групповой динамике и ее связь со спортивной результативностью. Чтобы углубиться в этот аспект, Иоханн Стейнер (1972, цитируется по Вейнбергу и Гоулду, 1996, стр. 197-198), провёл наблюдения и установил, что реальная продуктивность команды равна результату отношения идеальной продуктивности этой команды к ошибочным групповым процессам, которые представляют собой сбои координации и сбои мотивации.

Выделяем эту концепцию, поскольку она тесно связана с психической силой высокорезультативных команд. В нее включены три основных аспекта лидерства, чья основная цель состоит в достижении оптимального уровня коллективной результативности. Вот эти аспекты:

- Продуктивность.
- Групповой климат.
- Индивидуальное развитие.

Почему эти аспекты названы центральными с точки зрения лидерства и позиций высокорезультативных команд? Потому что именно они раскрывают основные причины вмешательства спортивных психологов в команды. Есть несколько причин, из-за которых вызывают этих специалистов, но наиболее важные из них связаны с конфликтами, упомянутыми в следующей таблице.

Таблица 1: Основные командные конфликты и аспекты, которым они соответствуют

Конфликт	Аспект конфликта
«Команда не выполняет то, что должна»	Продуктивность
«В команде есть проблемы между ее членами»	Групповой климат
«В команде есть участники без желания победы»	Индивидуальное развитие

Источник: собственное авторство.

Это определение Стейнера включает в себя несколько основных компонентов психической силы высокорезультативных команд:

- Продуктивность и ее прямая связь с целями и ролями.
- Групповой климат и его связь с коллективной стабильностью, понимаемая из понятий правил внутреннего сосуществования, сплоченности и политики укрепления.
- Индивидуальное развитие и его связь с мотивацией, удовлетворением и общением.

Каждая из этих концепций является частью процесса развития, который делает человеческое поведение коллективным и представляет собой переход от группы к команде, как будет показано ниже.



2.1 Эволюционное развитие от группы к команде

Многие авторы и теории согласны с тем, что, когда человек один, его поведение отличается от того, когда он связан с другими. Иными словами, мы не одинаковы, когда формируем группы.

Именно по этой причине возникают основные интересы, когда речь идет о рычагах, которые обеспечивают высокий уровень результативности, когда речь идет о командах, и для достижения общей цели обязательно требуется участие нескольких членов.

В групповых видах спорта действительно интересно наблюдать, как часто команда с разными игроками в разное время ведет себя по-разному (что было бы логично), а также как много раз команда, состоящая из одних и тех же игроков (и даже имеющая того же самого тренера) ведет себя совершенно по-разному. В условиях полной безопасности коллективные подпорки имеют определенные приспособления, которые, будучи активированы соответствующим образом, приводят к ожидаемому социальному поведению.

Для этого чрезвычайно важно определить, что такое группа и в чем ее отличие от понятия команды.

Первое, что должно быть ясно, - это то, что «набор людей не обязательно образует группу» (Вейнберг и Гоулд, 1996, р. 188).

Ключ, определяющий существование группы, проходит через характеристики взаимодействия между ее членами. И это взаимодействие, в свою очередь, имеет определенные характеристики, которые определяют группу как таковую и которые перечислены ниже:

Таблица 2: Характеристики взаимодействия для формирования групп

1	Разделять общие цели.
2	Чувство межличностного влечения по отношению к задаче.
3	Открытые каналы связи.
4	Взаимозависимость и взаимодействие применительно к задаче.
5	Ощущение коллективной идентичности.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.

Подчеркивается эта последняя особенность, поскольку это основной элемент, который определяет группу: это чувство идентичности, «согласно которому ее члены рассматривают группу как единое целое, отличающее от других групп» (Вейнбург и Гоулд, 1996, стр. 188).



Исследования показали, что одними из наиболее важных факторов в развитии группы, помимо совокупности людей, являются близость, дифференциация, сходство, а также постановка групповых целей и поощрений. Ниже определяются важные факторы для развития группы:

- Близость: люди, которые находятся в непосредственной близости, которые физически очень близки или сплочены друг с другом, имеют большую тенденцию создать связь. Физическая близость сама по себе недостаточна, но на самом деле пребывание в тесном контакте и возможность взаимодействия в сочетании с дифференциацией, сходством и постановкой групповых целей и групповое вознаграждение порождают групповое развитие как таковое.
- Различия: по мере того, как группа людей отличается от других, также усиливаются чувства идентичности и единства. Опора на чувство традиции и истории идентичности команды может помочь создать чувство дифференциации.
- Сходство: сходство в настроениях, стремлениях, обязательствах, способностях. Что должен делать тренер или учитель, так это работать над созданием сходства настроя по отношению к таким факторам, как достижение групповых целей, ожидание в отношении индивидуального поведения и кодекс поведения для репетиций и ситуаций вне спортивной площадки.
- Групповые цели и вознаграждение: чтобы обеспечить достижение концепции единства, тренер должен акцентировать внимание на целях группы и вознаграждениях, которые будут получены в случае достижения целей. Индивидуальные цели и индивидуальные награды не следует принимать во внимание.

Теперь, следуя этой логике рассуждений, можно сформулировать следующий вопрос: группа - это то же самое, что и команда? И ответ будет отрицательным.

Тогда будет видно, что различает понятие группы от понятия команды.

Группа спортсменов не обязательно формирует спортивную команду. «Формирование команды - это действительно эволюционный процесс. Фактически, группы проходят четырехэтапную последовательность развития, которая идет от простого объединения людей в группу и далее до команды» (Тукман, 1965, цитируется по Вейнбергу и Гоулду, 1996, р. 188).

Эти этапы, хотя они могут иметь разное время созревания от одной команды к другой, неизменно являются частью процесса эволюции. Они упомянуты ниже:

- Создание.
- Конфликт.
- Стандартизация.
- Выполнение.



Прежде чем перейти к конкретному рассмотрению каждого из четырех этапов этого эволюционного процесса, необходимо внести вклад в некоторые концепции, которые составляют диахронические и синхронные аспекты команды, а именно:

- Структура команды.
- Командная динамика.

Эти два аспекта имеют решающее значение, поскольку идеи, которые дают жизнь обоим, пересекаются в следующих разделах для понимания каждого этапа.

Структура команды

Структура группы во многом зависит от взаимодействия ее членов: как они воспринимают друг друга и чего ожидают от себя и от других. Чтобы группа спортсменов стала эффективной командой, необходимо выработать определенные структурные характеристики. Двумя наиболее важными из них являются (Де Диего и Сагредо, 1992, стр.225):

- Групповые роли.
- Групповые нормы.

Групповые роли: роль - это набор поведений, ожидаемых от тех, кто занимает определенные должности в спортивной команде. Во всех группах есть две категории ролей: формальные и неформальные.

Формальные роли явно назначаются тренером или группой. Спортсмены набираются для выполнения и исполнения этих ролей, и их поведение соответствует конкретным ожиданиям.

С другой стороны, неформальные роли возникают в результате взаимодействий между членами группы.

Исследования неоднократно показывали, что, когда отдельные члены группы понимают свои роли, они стараются выполнять их наилучшим образом, и эффективность команды повышается.

Кроме того, ясность роли, ее принятие и восприятие выступления связаны, в свою очередь, с большим количеством групповых процессов, таких как коммуникация, сплоченность, приверженность цели, поведение, направленное на достижение целей.

Групповые нормы: нормы - это руководящие принципы поведения, соблюдения которых требуют от членов команды. Это может быть важная или незначительная задача. В любом случае норма отражает консенсус группы в отношении поведения, которое они считают приемлемым.



Один из наиболее известных и наиболее тщательно исследованных фактов с точки зрения норм, установленных для соответствующих задач - это нормативы продуктивности.

Важно выделить определенные аспекты, которые необходимо учитывать, чтобы улучшить структуру группы. Должны быть четко определены роли испытуемых и ожидания от их выполнения. Другими словами, поведенческие требования для роли должны быть как можно более ясными. Как правило, те, кто играет какую-то роль, относятся к ролевым требованиям иначе, чем другие члены команды.

Что касается принятия роли, также полезно выявить непредвиденные обстоятельства, связанные с выполнением роли. И ясность ролей, и их принятие могут быть улучшены с помощью эффективной программы постановки целей. Постановка целей выполняет разные функции: она направляет индивидуальное внимание и действия на разработку стратегий для достижения цели, способствует повышению интереса к деятельности и приводит к пролонгированному эффекту. Все это способствует принятию и ясности роли.

Принятие роли также усиливается, когда тренер сводит к минимуму различия в важности ролей. Таким образом, для достижения цели необходимы успех всей команды и важность всех ролей, поэтому все роли должны быть выделены одинаково.

Установление позитивных групповых норм чрезвычайно важно в спортивных командах. Один из методов, который был успешно использован - это набор формальных лидеров и привлечение их к ответственности в качестве активных агентов работы группы. Если лидеры группы будут придерживаться определенных правил, другие члены команды скоро последуют за ними.

Командная динамика

В поисках возможности развить максимальную продуктивность каждого из спортсменов и команды в качестве конечного результата, мы в конечном итоге анализируем одну из самых конкретных и важных переменных в том, что является управлением группами: сплоченность.

Сплоченность понимается как:

...Суммарное силовое поле, которое действует на членов группы, так что они остаются в ней. Это также понимается как динамический процесс, который отражает тенденцию группы оставаться вместе и сохранять единство в достижении своих целей и задач. (Де Диего и Сагредо, 1992, стр.229).

Спортивную команду следует рассматривать как группу, результативность которой зависит не только от индивидуальных способностей и навыков, но также от взаимодействий и отношений, которые устанавливаются между разными людьми, составляющими ее (Эрнандес Мендо, 2005, стр. 119).



Термин «динамический», присутствующий в определении - это признание того, как отдельные члены группы относятся к другим участникам, восприятия группы в целом и изменений в целях под влиянием времени и опыта.

Были предложены и другие определения, общей осью которых были два основных аспекта, из которых они состоят: сплоченность задач и социальная сплоченность.

Сплоченность задач отражает степень, в которой члены группы работают вместе для достижения общих целей.

С другой стороны, социальная сплоченность отражает степень, в которой члены команды имеют сходство на личном уровне и наслаждаются товарищескими отношениями в группе.

С групповой сплоченностью связан ряд важных групповых свойств, одним из которых является общение. Уровень коммуникации, связанный с задачами и социальными проблемами, увеличивается по мере того, как группа становится более сплоченной. Члены группы более открыты друг другу и испытывают взаимное доверие, больше общаются и лучше слушают друг друга. В общем, обмен информацией вызывает симпатию и увеличивает сплоченность.

Также наблюдается большее соответствие групповым моделям поведения и производительности сплоченных групп. Недавно сформированные группы оказывают минимальное влияние на своих членов. Но по мере того, как группа развивается и становится более сплоченной, соблюдение четких норм поведения возрастает.

По мере того, как группа увеличивает свою сплоченность, ее члены реализуют повышение ценности социального одобрения и возможностей для взаимодействия с другими членами группы. Следовательно, они демонстрируют усиление тенденции придерживаться групповых норм и направлять групповое влияние, даже если это влияние направлено непосредственно на выполнение девиантного поведения или поддержание операционно низкой рабочей нормы.

Восприятие группой себя и других групп и/или членов, не принадлежащих к ней, также искажается с увеличением групповой сплоченности. С одной стороны, группа имеет тенденцию быть очень благоприятной в восприятии своих собственных членов и переоценивать свой собственный вклад, важность и результативность. С другой стороны, она склонна недооценивать важность или эффективность других групп или членов, не принадлежащих к ней.

Еще одно свойство, связанное со сплоченностью - это продуктивность. Традиционно предполагалось существование позитивных и прямых отношений между ними - ведь по мере увеличения сплоченности растет и продуктивность. Спортивные исследования показали, что график роста не так прост. Если сплоченность группы высока и норма продуктивности высока, это положительно скажется на развитии. И наоборот, если сплоченность высокая, а норма продуктивности низкая, развитие будет низким или отрицательно повлияет на результат. Когда сплоченность низкая, группы с высокими



нормами будут превосходить группы с низкими нормами (Де Диего и Сагредо, 1992, стр. 230-234).

Следующие четыре раздела будут посвящены исключительно перечислению характеристик и особенностей каждой фазы, чтобы полностью понять процесс, через который должны пройти все группы спортсменов, чтобы стать настоящими высокорезультативными командами, и как эти переменные, составляющие психическую силу, могут внести большой вклад в данное коллективное усилие.

2.1.1 Этап создания. Характеристики и особенности

Этот этап соответствует начальной стадии, первым моментам, когда группа спортсменов собирается вместе.

Далее описываются конкретные характеристики этого этапа, а затем мы прокомментируем некоторые особенности, касающиеся структуры и динамики процесса трансформации из групп в команды.

Таблица 3: Специфичные характеристики этапа создания

Первый этап развития команды, ее участники знакомятся друг с другом.

Люди пытаются определить, принадлежат ли они к группе, и если да, то какова их роль.

После того, как каждый спортсмен нашел свое место в структуре команды, устанавливаются и проверяются межличностные отношения, в том числе между лидерами (например, тренерами) и остальными членами.

Членам, которым не хватает четкой идентификации с группой, будет сложно построить позитивные отношения с другими товарищами.

Тренеры должны помогать налаживать эти прочные связи во всех случаях путем разработки стратегий, которые облегчают командное взаимодействие, поскольку это основополагающий момент.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.

Некоторые особенности этого начального этапа, как правило, связаны с высоким уровнем ожиданий каждого из членов вновь сформированной группы относительно того, какие роли каждый будет играть (другими словами, какую роль будет играть каждый человек в будущей команде), с начальным высоким уровнем готовности внести свой вклад в группу, но все еще без конкретной информации о том, как и из какого места это делать.



Эта ситуация подразумевает, что лидер группы должен начать прояснять отношения между индивидуальными ролями и назначать каждому члену задачи, которые будут конкретными и решение которых будут составлять их вклад в общее дело команды.

С другой стороны, рекомендуется, чтобы лидер не совершал две наиболее частые и серьезные ошибки лидерства, а именно:

- Не признавать свою команду.
- Стремление к любви, а не к уважению.

Чтобы избежать обоих пунктов, прямые каналы связи (как коллективные, так и индивидуальные) становятся центральным инструментом для использования руководителем при работе с командой, чтобы узнать потребности, мотивацию и страхи каждого из его членов, а также коллективные ожидания со стороны группы как таковой.

Наконец, необходимо упомянуть, что лидер должен начать с этого начального этапа, чтобы выбрать оптимальное рабочее расстояние между своими подчиненными и собой. Не отдаленно или свысока, а близко к своим людям. Ни антипатии, ни симпатии, а преимущественно эмпатия.

2.1.2 Этапы конфликта. Характеристики и особенности

Этот второй этап достигается за счет чтения, со стороны руководителя, характеристик каждого из членов его команды, с базовым представлением с их стороны о том, какую роль они будут играть в ее структуре.

Слово конфликт использовалось и до сих пор используется негативно в сообществах в целом и в спортивных сообществах в частности. Как будто в них предпочли исключить возможность конфликтов, а если они все же возникают, скрывать их, а не бороться с ними.

По этой причине утверждается следующее: как ясно наблюдается в нынешней модели эволюции от группы к команде, конфликт является неотъемлемой частью роста любой человеческой группы. Проблема не в наличии конфликтов (это нормально), а в отсутствии явного и четкого способа управления ими.

Этот этап характеризуется гневом членов группы на своего лидера и горизонтальными межличностными конфликтами между ними, связан с дистанцией, которая возникает между ролью, назначенной каждому из них, и ролью, реально принятой. Отсутствие предпочтений в силу назначенной роли и отсутствие воспринимаемого статуса по отношению к этой роли генерирует гнев по отношению к руководителю и разочарование по отношению к себе - данные эмоции бывают частым явлением на этом этапе.

Поэтому именно здесь межличностные отношения находятся в таком деликатном состоянии, что должны появиться нормы внутреннего сосуществования, гарантирующие стабильность в поведении членов команды. В рамках этих норм было бы разумно, если бы была какая-либо норма, конкретно относящаяся к процедуре для управления конфликтов.



Излишне подчеркивать важность прямого и откровенного общения лидера с членами команды. «В той мере, в которой поступающая информация будет последовательной, сообщение будет более ясным» (Вальдес Касаль, 1998, стр.161), чтобы аргументировать причины роли, отведенной каждому из игроков, и преимущества с точки зрения ответа коллектива, если конкретный вклад каждого связан именно с этими ролями. По сути, для подтверждения различного статуса, которым действительно обладает каждая из задач, поскольку во многих случаях спортсмены не видят в определенных ролях той привлекательности, которая, по их мнению, должна бы быть.

Работа вокруг управления межличностными связями, основанная на четких и ясных правилах сосуществования и более прямых каналах коммуникации, важна на этом этапе, чтобы роли каждого члена были прочной основой для дальнейших действий.

Таблица 4: Этап конфликта: специфические характеристики

- Вторая фаза формирования команды характеризуется восстанием против лидера, сопротивлением контролю со стороны группы и межличностной конфронтацией.
- Когда как лидеры, так и члены определяют свои роли и статус в группе, возникают внутренние конфликты.
- Могут даже возникать физические ссоры, являющиеся результатом борьбы участников за определенные места в группе и позиции на игровом поле.
- Многие из этих столкновений носят межличностный и социальный характер.
- На этом этапе тренеры должны общаться со спортсменами прямым, объективным и откровенным образом: их оценки сильных и слабых сторон каждого спортсмена, а также их собственной роли в команде помогут уменьшить неопределенность, основной источник стресса спортсменов. Стресс, как неспецифическая реакция организма, имеющая адаптивный характер к определенной ситуации (Досил, 2004, стр. 158).
- Снятие стресса должно уменьшить враждебность.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.

2.1.3 Этап нормализации. Характеристики и особенности

Таблица 5: Специфические характеристики этапа нормализации

Во время «нормализации» солидарность и сотрудничество заменяют вражду.

Вместо того, чтобы беспокоиться о собственном благополучии, спортсмены работают вместе для достижения общих целей.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.



На этом этапе происходит «сплочение группы», когда ее члены объединяют силы и создают единство команды.

Этот союз энергий может стать катализатором, повышающим удовлетворение членов команды и закладывающим, также, основу для будущих успехов.

Соответствующие роли обеспечивают стабильность, исходя из которой учитывается конкретный вклад каждого игрока в команду.

Вместо того, чтобы бороться за статус или какое-то признание, игроки стремятся к экономии усилий и эффективности в выполнении задачи.

После описания наиболее важных особенностей этого этапа выделяется ключевая концепция, которую необходимо разработать: сплоченность команды.

Сотрудничество и солидарность, которые появляются на этом этапе, следует использовать в своих интересах, в дополнение к тому факту, что структура команды преимущественно консолидирована (четкие и предполагаемые роли, больше действующих правил внутреннего сосуществования). Пришло время зарядить команду энергией за счет развития действий лидера по социальной сплоченности, а также, что неизбежно, действий по сплочению выполнением задач.

Поскольку коллективные цели преобладают над индивидуальными ролями, этот этап является оптимальным для регулирования производственной модели на основе постепенного пересмотра целей.

Уровни спортивной результативности близки к идеалу, и путь к полной консолидации команды обозначен удовлетворительно.

2.1.4 Этап выполнения. Характеристики и особенности

Как будет показано ниже при описании характеристик этого этапа, эта стадия соответствует кульминации эволюционного процесса от группы к команде. Члены группы вместе со своим руководителем и сотрудниками становятся высокорезультативной командой.

Логически сложность достижения этой стадии связана с тем, чтобы удержаться на ней. В этом смысле забота об эмоциональной энергии команды особенно важна. Принимая во внимание, что уровни результативности практически оптимальны, а структура и динамика команды консолидированы, ожидается, что психические затраты людей, составляющих ее, будут высокими. Знание того, как дозировать тренировки и соревнования стимулами, которые снимают напряжение и расслабляют команду, может быть хорошей стратегией в смысле управления существующей энергией.

С другой стороны, понятие эмоциональной регенерации приобретает значение, понимаемое как момент в цикле психической энергии, когда человек должен



восполнить количество психологического топлива, необходимого для удовлетворительного выполнения своих задач.

Поскольку удовлетворение является одним из основных ментальных субстратов, важно работать со спортсменами в отношении действий, которые способствуют получению спортивного и внеспортивного удовлетворения. Знание того, как «отключить голову» в спорте, то есть как вызвать прекращение мышления и соединение с другими видами деятельности, помогающими установить контакт с человеком и персонажем (формальная функция в спортивном сообществе), становится важным на этой стадии.

Таблица 6: Специфические характеристики этапа выполнения

- Заключительный этап процесса эволюции от группы к команде. Идеальная стадия с оптимальными уровнями спортивной результативности.
- На этом этапе члены команды собираются вместе, чтобы направить свою энергию на достижение командного успеха.
- Структурные проблемы решены, и межличностные отношения стабилизируются.
- Роли четко определены, и игроки помогают друг другу коллективно добиваться успеха: главная цель - успех команды.
- Тренер показывает каждому игроку его конкретный вклад и следит за тем, чтобы никто не чувствовал себя отстраненным.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.

Очень важно подчеркнуть, что этот эволюционный процесс не является жестким и однонаправленным, а наоборот: он динамичен и двунаправлен. Команда может достичь желаемого этапа выполнения и в другой момент оказаться в этапе конфликта. В таком случае вы должны провести нормализацию, чтобы снова приблизиться к идеальному этапу, и так далее, со всеми вариантами случая.

По этой причине роль лидера команды (понимаемого как тренер) важна, чтобы определять, на каком этапе находится команда, и, таким образом, знать, какие рычаги использовать, чтобы процесс всегда был ориентирован в желаемом направлении.

Наконец, объединяя три основные переменные, которые были описаны с точки зрения структуры и динамики команды (продуктивность, нормы и сплоченность), ниже показано, как конечное исполнение (максимальная цель коллективного ответа) напрямую связано со способом связать эти концепции.



Таблица 7: Синтез структуры и динамики команд и результативное выполнения

Уровень социальной сплоченности	Правила норм и продуктивности	Результат выполнения
ВЫСОКИЙ	ВЫСОКАЯ	ПОЗИТИВНЫЙ
НИЗКИЙ	ВЫСОКАЯ	ПОЗИТИВНЫЙ
ВЫСОКИЙ	НИЗКАЯ	НЕГАТИВНЫЙ
НИЗКИЙ	НИЗКАЯ	НЕГАТИВНЫЙ

Источник: собственное авторство.

Некоторые заключительные соображения на основании предыдущей таблицы:

- Результат выполнения тесно связан с уровнем нормы продуктивности, которым обладает команда.
- Уровни социальной сплоченности могут быть низкими, но командное выполнение может быть высоким. Это указывает на то, что если есть высокие уровни социальной сплоченности, тем лучше, но никогда не должно быть недостатка в высоком уровне сплоченности задач.
- Когда уровни социальной сплоченности высоки, а правило норм продуктивности низкое, существует риск того, что внутри команды сформируются подгруппы, что приведет к низкому результату выполнения.

На протяжении всех обсуждаемых тем была сделана попытка описать компоненты психической силы спортивных команд, в данном случае, в концепциях, составляющих этапы эволюционного развития от группы к команде. Проанализировав эти идеи, мы продемонстрировали важность тренера в этой конструкции, основанной на инструментах, которые дает ему спортивное лидерство.

В следующих разделах читатель сможет понять, какое значение имеет лидер в развитии психических способностей своих спортсменов и спортивной результативности как таковой.



2.2 Угрозы спортивной команде

На первый взгляд может показаться, что факторы, угрожающие команде, находятся снаружи. В этом смысле среда будет нести ответственность за то, что определенная команда не развивается, не эволюционирует от группы к команде, не достигает оптимальные уровни результативности и не достигает необходимой психической силы. Соперники, судьи, неправильные форматы соревнований, несовершенная инфраструктура, злонамеренная пресса и т.д. могут быть примерами внешних факторов для команды. Хотя верно, что упомянутые элементы могут влиять на развитие команды, они в конечном итоге не являются основными факторами, которые могут помешать оптимальному развитию.

Следовательно, именно внутренние аспекты спортивной команды определяют, а зачастую и угрожают ее развитию. Как лидеры, так и спортсмены являются здесь постоянными главными действующими лицами в том или ином смысле, отсюда важность каждого из них для концептуализации этих аспектов и выяснения того, что можно с этим сделать.

В качестве вступления мы упомянем работы Шелла Шмида и Де Андреса Риверо в их книге «Basuketobogu», в которых они подробно остановились на причинах успеха испанской баскетбольной команды, чемпиона мира в Японии, в 2006 году.

Авторы провели опрос, в который вошли 150 спортсменов из вышеупомянутого вида спорта и 150 руководителей испанских компаний. Они хотели определить согласия или разногласия по поводу факторов, составляющих идеальную команду, а также факторов, которые являются врагами идеальной команды. Для разработчиков и читателей было большим сюрпризом, когда результаты показали абсолютное совпадение в отношении главного фактора построения идеальной команды и ее главного врага, как в спортивной сфере (баскетбол), так и в бизнес-организациях: компромисс был тем фактором, что обе аудитории оценивали наиболее позитивно, в то время как эгоизм и индивидуализм были главными упоминаемыми врагами.



Таблица 8: Характеристики идеальной команды

№	БАСКЕТБОЛ	КОМПАНИИ
1	Компромисс	Компромисс
2	Рабочий дух	Заветное желание
3	Способность к самопожертвованию	Верность
4	Дисциплина	Доверие
5	Конкурентоспособность	Великодушие
6	Опора	Профессионализм
7	Скромность	Опора
8	Заветное желание	Лидерство
9	Самоотдача	Позитивный настрой
10	Доверие	Дисциплина
11	Великодушие	Скромность
12	Позитивный настрой	Самоотдача
13	Профессионализм	Способность к самопожертвованию
14	Верность	Конкурентоспособность
15	Лидерство	Рабочий дух

Опрос n=150 спортсменов-баскетболистов лига ACB – LEB; 150 работников испанских компаний. Март 2008

Источник: Шелл Шмид и Андрес Риверо, 2008.стр.28

Таблица 9: Враги идеальной команды

№	БАСКЕТБОЛ	КОМПАНИИ
1	Эгоизм, индивидуализм	Эгоизм, индивидуализм
2	Лень, отсутствие самоотдачи	Неясные цели
3	Гордость, отсутствие скромности	Отсутствие солидарности
4	Бескомпромиссность	Гордость, отсутствие скромности
5	Отсутствие солидарности	Негативный настрой
6	Негативный настрой	Отсутствие коммуникации
7	Самоуверенность, расслабление	Отсутствие лидерства
8	Отсутствие уважения	Бескомпромиссность
9	Недисциплинированность	Дезорганизация
10	Отсутствие коммуникации	Нелояльность
11	Нелояльность	Недисциплинированность
12	Зависть	Лень, отсутствие самоотдачи

Опрос n=150 спортсменов-баскетболистов лига ACB – LEB; 150 работников испанских компаний. Март 2008



С учетом этих выводов мы могли бы изменить логику презентации и упомянуть о том, каким должно быть противостояние от угроз и врагов идеальной команды: развитие настоящих командных игроков на основе процессов обучения и изучения.

Спортсмены-индивидуалисты, подверженные эгоизму, склонны к следующим особенностям:

- Быть незрелыми.
- Постоянно требовать признания.
- Бояться сделать ошибку.
- Обладать низким количеством доступной эмоциональной энергии.
- Не придавать значения оценкам, как собственным, так и чужим.

Напротив, развивать командных игроков есть обязанность для всех, кто несет ответственность за свою конкретную роль в спортивном сообществе. Следует предпочитать спортсменов, которые действительно усваивают ценность компромисса, основываясь на следующих образцах поведения:

- Решить сначала вырасти, потом побеждать.
- Бороться с личными страхами.
- Искать правильные показатели.
- Окружать себя лучшими тренерами.
- Увидеть в проблемах возможности.
- Научиться сосуществовать с ошибкой.
- Наслаждаться местом назначения и путем.

Эти элементы могут сформировать устойчивую приверженность, фундаментальную основу для построения спортсменов, которые ставят коллективное выше индивидуального. Обращаясь к методу достижения этого профиля спортсменами, мы могли бы назвать следующие основные руководящие принципы тренировок:

- Постоянно преследовать цель команды.
- Формировать навыки для сотрудничества с командой.
- Оценить вклад каждого члена команды.
- Научиться слушать.
- Повышать внутреннюю конкурентоспособность .
- Бороться с погружением в эйфорию от результата.
- Играть за результат и за славу.

Далее будут описаны характеристики и особенности двух основных угроз для благополучия спортивной команды: социальное равнодушие и анонимность.



2.2.1 Социальное равнодушие

Основная цель каждого спортивного тренера и руководителя команды состоит в том, чтобы раскрыть механизмы, позволяющие каждому члену данной команды отдавать все, что они могут дать, ради общей цели. Приложите 100% усилий и навыков для блага команды.

Логика будет указывать на то, что все те, кто сформировал команду или добровольно входит в нее, действуют ожидаемым образом, исходя из вышеизложенного. Однако данные показывают, что во многих случаях это не так.

Есть явление, которое стоит изучить и которое, к сожалению, активно участвует во многих современных спортивных командах, независимо от уровня соревнований, пола или спортивной дисциплины. Это явление - социальное равнодушие, реальная угроза, которая подрывает психическую силу команд и спортивной результативности.

Основываясь на компиляциях Вайнберга и Гулда (1996), основные характеристики этой концепции и причиняемый ею ущерб описаны ниже.



Таблица 10: Социальное равнодушие: определение и предложения тренерам

Явление, при котором люди в группе или команде прилагают менее 100% усилий (из-за потери мотивации), психологи называют социальным равнодушием.

Почему возникает социальное равнодушие и что тренеры могут с этим сделать?

1- Подчеркнуть важность личной гордости

Когда подчеркивается идея команды, некоторые игроки могут не осознавать важность своего собственного вклада в группу. Следует побуждать каждого исследовать свою ответственность перед командой и то, как они могут улучшить на благо команды.

2- Повысить индивидуализацию

Когда члены команды считают, что их индивидуальные выступления идентифицируемы (то есть известны другим), чувство социального равнодушия может быть устранено, потому что спортсмены отказываются от чувства анонимности (Вилиамс, Харкинс, и Латане, 1981). Тренеры и преподаватели физической культуры должны постоянно контролировать индивидуальные усилия и обеспечивать «отдачу» своих спортсменов как на тренировках, так и на соревнованиях. Оценивая индивидуальные усилия, тренеры информируют спортсменов об интересе к их выступлениям и о том, что они не теряются в толпе.

3- Определить конкретные ситуации социального равнодушия

Посредством прямого наблюдения через все доступные каналы тренеры должны вести учет, в частности, спортивных ситуаций, в которых проявляется социальное равнодушие со стороны некоторых или всех членов команды.

4- Проводить индивидуальные собеседования, чтобы обсудить социальное равнодушие

Свободное и индивидуальное общение имеет решающее значение для определения причин, по которым спортсмен чувствует себя немотивированным, смущенным и даже напуганным в связи с конкретными требованиями.

Источник: адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.



Таблица 11: Что вызывает социальное равнодушие?

1	Спортсмены могут думать, что их сверстники менее мотивированы, чем они, и поэтому стараются меньше.
2	У них может возникнуть ощущение, что упорный труд не приносит им большого признания, поскольку в любом случае они «выглядят затерянными в толпе».
3	Они могут чувствовать, что им не нужно напрягаться, поскольку их товарищи восполнят недостаток.
4	У них может возникнуть ощущение, что они могут затеряться в группе и избежать негативных последствий, если недостаточно стараться.

Источник: Вейнберг и Гоулд (1996, стр. 202)

2.2.2 Анонимность

Анонимность, тесно связанная с описанной выше угрозой, представляет собой конкретный инструмент, с помощью которого может проявляться социальное равнодушие. Одна угроза нуждается в другой и наоборот, для ухудшения спортивной результативности и процесса эволюции от группы к команде.

Анонимность состоит из акта сокрытия внутри групповой динамики, который один или несколько членов команды могут проявлять добровольно, чтобы не предлагать поведения, ожидаемого лидерами и товарищами, и, таким образом, оставаясь скрытными, получать те же награды, что и остальные, в случае, если команда достигнет заранее запланированных целей.

Анонимность - это направление, противоположное тому вкладу, который каждый спортсмен должен внести в построение сплоченности при решении задач. Она противоположна профилю командного игрока, который был описан выше, и является фигурой главных врагов, обнаруженных испанскими социологами: эгоизм и индивидуализм.

Действие анонимности намного больше, чем потеря продуктивности из-за недостатка индивидуальных усилий, и вызывает очень вредный мультипликативный эффект в результате коллективного дискомфорта, который начинает генерироваться остальной частью команды из-за осознания того, что «некоторые скрытные» не делают того, что должны.

Для ослабления этого явления очень важны действия лидера, основанные на эффективном управлении индивидуальными ролями и нормами внутреннего сосуществования. Максимизировать индивидуализацию вклада (и отсутствия вклада) каждого из членов команды, а также наличие политики укрепления (как будет показано



ниже), которая является последовательной и беспристрастной со всеми и каждым из спортсменов, исходя из четких показателей, позволяющих вознаградить тех, кто этого заслуживает, и произвести коррекцию поведения тех, кто не понимает величия быть частью спортивной команды.

Анонимность, которой часто окружают себя некоторые члены различных команд, представляет собой серьезную угрозу для их текущей результативности, а также для их потенциального развития.

Вот несколько причин, по которым эта угроза проявляется:

1. Во-первых, это происходит потому, что те, кто придерживается этого настроя, наверняка используют его, чтобы скрыть свою неприязнь к своей собственной роли в работе команды.
2. Во-вторых, анонимность некоторых из ее членов влияет на результативность команды в целом, потому что не все члены будут вносить вклад в соответствии со своими возможностями.
3. В-третьих, это вносит чувство несправедливости в работу команды, обусловленную неравномерностью усилий, с которыми каждый член выполняет свои обязательства.
4. В-четвертых, это может повлиять на внутреннюю мотивацию членов команды и затруднить внедрение систем, способствующих внешней мотивации, таких как изменчивость схемы вознаграждения.
5. В-пятых, она отрицательно влияет на формирование культуры, способствующей развитию организации, поскольку подрывает основные ценности, которые являются частью идентичности любой команды.
6. В-шестых, она привносит в командную среду «плохой пример», который, если организация не осуществит надлежащее наказание, может быть позаимствован другими членами, чьи убеждения в этом отношении недостаточно сильны.
7. Наконец, она затрудняет управление способностью и развитие команды, потому что не все из игроков раскрывают свои возможности или генерируют возможные синергии, тем самым ограничивая расширение пределов эффективности команды.

2.2.3 Принципы общих вознаграждений

Вмешательство в поведение спортсмена с целью увеличения вероятности появления желаемого поведения (или исчезновения нежелательного) - это механизм, с помощью которого в спортивных командах разрабатывается политика укрепления.

Этот инструмент является одним из инструментов, которыми располагает лидер, чтобы предотвратить развитие вышеупомянутых угроз и закрепить ожидаемые поведения, которые вместе составляют центральную концепцию в жизни команды: ее культуру. Культура команды - это порядки и обычаи, которые отличают ее от других команд и определяют ее как таковую. Критические факторы успеха останутся на ожидаемом уровне результативности с течением времени, даже с учетом логических изменений всего процесса.



Вознаградить и наказывать с незапамятных времен были само по себе методом обучения и изучения, без вспышек неуважения и нападок, не имеющих ничего общего со спортивным сообществом. Примечательно, что применение определенных усилий у определенных людей и в определенное время может быть необходимой поддержкой для повышения уровня реакции в некоторых случаях.

Устранить социальное равнодушие и анонимность, эгоизм и индивидуализм, содействовать развитию командных игроков, приверженных коллективному делу, а не их собственному, закреплять соблюдения норм внутреннего сосуществования, повышать уровень социальной сплоченности и задачи, а также мотивировать немотивированных спортсменов - вот некоторые из преимуществ, которые приносит применение политики укрепления.

Некоторые основные соображения по поводу реализации принципа укрепления связаны со следующим:

- Важно действительно знать, что такое укрепление для получателя. Может случиться так, что лидер считает, что он чем-то награждает, тогда как на самом деле он наказывает. Знание предпочтений укреплений на индивидуальном уровне для каждого члена является фундаментальной опорой.
- Знать, что можно укрепить как отдавая что-то, так и забирая что-то. Удаление чего-либо не всегда может быть наказанием. Я также могу вознаградить удалением.
- Задуматься о коллективных наградах, поскольку во многих случаях под прикрытием добрых намерений некоторые члены чувствуют несправедливость из-за одного и того же положительного или отрицательного поощрения для всех.
- Иметь в виду, что цель любой политики укрепления - увидеть, как появляется желаемое поведение или исчезает нежелательное. Основываясь на этой аксиоме, следует понимать, что вначале укрепление должно быть непрерывным (появляется желаемое поведение / нежелательное поведение исчезает = укрепление), а затем оно должно быть прерывистым, чтобы не прививать зависимость от вознаграждения для достижения ожидаемого поведения.

Ниже описаны четыре типа укрепления в зависимости от комбинации переменных: награды и наказания, а также применение или устранение стимулов:

Таблица 12: Виды укрепления

Награда + Применяется положительный стимул	Наказания + Стимул применяется
Награда – Отрицательный стимул снимается	Наказания – Положительный стимул снимается



Источник: Адаптировано из Вейнберг и Гоулд, 1996.

Хотя спортивные психологи утверждают, что преимущественно должны применяться награды, а не наказания (будь то позитивные или негативные награды), решающим фактором является то, что руководитель знает каждого из своих членов. Важно, чтобы вы знали, какая групповая динамика работает, а какая нет, чтобы вы четко понимали влияние каждого из этих типов укрепления в зависимости от близости рассматриваемой соревновательной ситуации или конкретного спортивного спроса, чтобы знать, какие инструменты применять в любой ситуации.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга (1968) может быть связана с принципом укрепления, когда она относится к типам факторов, которые могут изменять поведение членов команды в том или ином смысле в соответствии с преследуемыми целями. Чтобы понять концепцию, предлагается взглянуть на следующую таблицу.

Таблица 13: Теория двух факторов

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Если они есть, то дополнительной мотивации нет, а если их нет, то есть демотивация.	Если их нет, то демотивации нет, а если они есть, то есть дополнительная мотивация.

Источник: Герцберг (1968, цитируется по Де Диего и Сагредо, 1992, стр. 72).

Связь политики укрепления с этой теорией присутствует в обстоятельствах, которые обычно часто встречаются в спортивных командах. Эта ситуация также угрожает психологической силе команды и уровню ее результативности. Члены команды считают, что факторы мотивации на самом деле являются факторами “гигиены”.

Если бы это было реальностью, политику укрепления необходимо было бы изменить, поскольку преследуемые цели не являются достигнутыми: любой фактор укрепления должен мотивировать членов, а не заставлять их воспринимать происходящее как данность.

2.2.4 Культура результата

Последний раздел этого модуля - для того, чтобы поделиться некоторыми параграфами об основной угрозе спортивной команды: постоянном поглощении культуры результата.

Хотя это правда, что каждая команда стремится к достижению результатов (поскольку они соответствуют природе регулируемой игры в целом и спортивным дисциплинам в частности), эпоха постмодерна выдвинула на первый план чрезмерное потребление этого аспекта человеческого поведения. Сегодня кажется, что все сводится к «добейся или уйди».

Сфера спорта не чужда этому явлению. И фундаментальное уточнение из психологии спорта и физической активности состоит в том, что результат не считается плохим



словом. Напротив, это скрытая цель, к которой стремится все, что делается, но очень важно определить, в какой степени цель используется в качестве оси. Напомним некоторые характеристики спортивного результата:

- Это взаимодействие самого исполнения с окружающей средой.
- Это следствие того, что выполняется.
- Это переменная, зависящая от внешних факторов.

В то время как переменная результативности есть истинная ось управления спортсмена и его руководителей, характеристики имеют отношение к следующему:

- Это уровень спортивного поведения.
- Это причина того, что выполняется.
- Это переменная независимая от внешних факторов.

Если понять различия между двумя концепциями и то, как они дополняют друг друга, можно сделать вывод, что: увеличение вероятности достижения желаемых результатов обязательно должно происходить с постоянным упором на управление результативностью.

Опыт консультирования спортсменов и тренеров часто обобщается в следующих выражениях: «Я не знаю, что со мной не так, когда доходит до соревнований, я теряю уверенность», «Боюсь ошибиться», «Раньше мне это нравилось, теперь я страдаю от этого», «Я нервничаю перед игрой», «После игр я не могу перестать думать о том, что произошло», «Я теряю концентрацию на площадке», «Я подумываю бросить».

Единственный общий психологический знаменатель, который проходит через все эти причины для консультации - это чрезмерное потребление культуры результата. Если все происходит с выигрышем или проигрышем, велика вероятность, что спортивный опыт ограничивается давлением, направленным на победу, страхом проиграть, но никогда - желанием играть.

Принимая во внимание, что удовлетворение является одним из основных источников энергии человеческой психики, формула должна заключаться в том, чтобы получать удовлетворение, чтобы выиграть, а не выиграть, чтобы получать удовлетворение, как проповедует чрезмерное потребление культуры результата. Рост в связи с навыками, способностями и отношениями, составляющими наше внутреннее содержание, должно быть направлением, а не постоянным внешним сравнением.

Тот, кто чрезмерно сосредотачивается на том, куда он хочет идти, обязательно теряет фокус на том, как попытаться подняться на каждую ступеньку.

Строительство пути может быть лучшим способом достичь желаемого пункта назначения, вместо того, чтобы с первой минуты заикливаться на прибытии, не воспринимая и не переживая каждый из моментов пути, по которому нужно пройти.



Ссылки

Де Диего, С., и Сагрето, К. (1992). *Играть с преимуществом*. Мадрид: Alianza.

Досил, Дж., и Макграу, Х. (2004). *Психология физической деятельности и спорта*. Мадрид: Interamericana de España, S.A.U.

Эрнандес Мендо, А. (2005). *Спортивная психология. Применения*. Севилья: Wanceulen.

Шелл Шмид, Э., и Де Андрес Риверо, Э. (2008). *Basquetobori*. Мадрид: ESIC

Вальдес Касаль, Х. (1998). *Личность и спорт*. Барселона: INDE.

Вейнберг, Р., и Гоулд, Д. (1996). *Основы спортивной психологии и физических упражнений*. Барселона: Ariel.

