

УДК 796.01(07)

ЛИДЕРСКИЕ ФУНКЦИИ УСПЕШНОГО ТРЕНЕРА И КОМАНДНАЯ КУЛЬТУРА СПОРТИВНОГО КОЛЛЕКТИВА

Марков К.К.*Иркутский национальный исследовательский технический университет, Иркутск,
e-mail: k_markov@mail.ru*

В статье рассмотрены содержание и особенности лидерских функций успешного спортивного тренера и определенные действия, отличающие эффективного тренера-лидера от неэффективного. Отмечены важные коммуникативные способности тренера – умение и желание вести разговор, слушать, вести переговоры, ободрить и утешать. Установлено, что тренер в роли лидера для достижения поставленных им целей стремится преобразовать окружающую его и спортсменов среду, что можно назвать культурой спортивного коллектива, которая создается посредством отбора, мотивации, вознаграждений, сохранения и объединения членов его «команды», включающей спортсменов, его помощников, родителей и других лиц, которые помогают его организации. Применительно к спортивной тренерской деятельности представлены определения, компоненты командной культуры и практические пути и способы ее создания и динамичного развития.

Ключевые слова: спорт, тренерская деятельность, тренер-лидер, культура команды

LEADERSHIP FUNCTION OF SUCCESSFUL COACH AND TEAM CULTURE OF SPORT COLLECTIVE

Markov K.K.*Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, e-mail: k_markov@mail.ru*

The article describes the content and especially the successful leadership of a sports coach and specific actions that distinguish effective from ineffective leader trainer. Marked by important communication skills coach – ability and desire to talk, to listen, negotiate, encourage and comfort. Found that the trainer in leadership role in order to achieve its goals seeks to transform the surrounding and athletes environment that could be called a culture of sports team, which is created through selection, motivation, compensation, save and association members of his team, including athletes, his assistants, parents and others who have helped his organization. With regard to sports coaching provides definitions, components, command culture and practical ways and means of its creation and dynamic development.

Keywords: sports, coaching activities, coach-leader, team culture

Большое значение в успешной тренерской деятельности в спорте имеет прошлый спортивный и жизненный путь будущего тренера. Практика показывает, что реальный путь человека в спортивную тренерскую деятельность весьма разнообразен, зачастую очень непрост (а иногда и трагичен) и извилист. Представляется, что, не углубляясь особенно в дебри научных исследований, можно выделить несколько различных путей, приводящих человека к этому нелегкому образу жизни: в прошлом профессиональные спортсмены (в большинстве достаточно высокого класса), с молодых лет посвятившие свою жизнь спорту; рядовые спортсмены-любители (а также вообще не спортсмены), решившие с юных лет по разным причинам посвятить свою жизнь этой деятельности и получившие специальное педагогическое образование и квалификацию в институтах и университетах физической культуры и спорта; люди весьма далекие в прошлом от перечисленных видов деятельности и случайным образом, извилистым жизненным путем попавших в этот «иной мир». И парадокс ситуации состоит

в том, что ни один из вышеперечисленных путей не дает гарантии будущего успеха, критерии которого для каждого человека весьма разнообразны. Он также не дает объяснения причин успеха или неудач и не позволяет предугадать их. Реальная практика спорта высших достижений постоянно дает совершенно полярные примеры: выдающиеся спортсмены мировой элиты – сокрушительные неудачники на тренерском поприще и уникальные, выдающиеся тренеры (золотой фонд мирового спорта) – не бывшие не только известными спортсменами, но порой вообще не занимавшиеся спортом ни на профессиональном, ни на любительском уровнях [1–4].

К этому парадоксу добавляется наличие или отсутствие официальных дипломов престижных специальных учебных заведений. Однозначного ответа на эти размышления нет, но очевидно, что тренерская работа на любых уровнях с первых же ее шагов начинает требовать от тренера новых, других качеств и компетенций в неизведанных и непривычных ситуациях, которые невозможно было даже представить и к которым можно было бы подготовиться.

Лидерские качества тренера

Большинство тренеров в основном много лет занимались спортом, прежде чем начали тренировать. Когда бывший спортсмен принимает роль тренера, он должен сделать трудный выбор, переход к достижению своих целей с помощью других людей. Лично он уже больше не может самостоятельно что-то сделать, даже если очень хочет. Теперь он должен помочь своим спортсменам сделать это. И в один миг оказывается, что все его навыки, необходимые для этого, совсем не те же самые, что были нужны тренеру, когда он был спортсменом.

Главная обобщающая мысль, вытекающая из этих рассуждений, состоит в том, что как тренер он более всего нуждается теперь в навыках лидерства. При этом он должен получать радость и большое удовлетворение от работы лидером, обучающим других, помогая им достигнуть их личного потенциала и содействуя общим целям команды. В конечном результате пришедший в тренерство бывший известный и даже великий спортсмен должен понять и принять для себя мысль (а часто она может быть достаточно болезненной), что он сможет стать известным, заслуженным и даже великим тренером, только если его спортсмены с его помощью вместе с ним поднимутся на самые высшие ступени мирового спорта, и они станут известными, заслуженными и даже великими. **Другого пути у тренера нет [5–9].**

Характеристики лидерства

Успешные тренеры-лидеры руководят спортсменами и командой, исходя из их видения процесса подготовки и знаний, как это видение перевести в действительность. Тренер в роли лидера для достижения поставленных им целей стремится преобразовать окружающую его и спортсменов среду, что можно назвать культурой спортивного коллектива. Эта культура создается посредством отбора, мотивации, вознаграждений, сохранения и объединения членов его «команды», которая включает спортсменов, его помощников, родителей и других лиц.

Тренировка – это деятельность людей, и успешные тренеры должны учить людей и учиться у них. Чтобы быть превосходным лидером и превосходным тренером, необходимо развивать коммуникабельность, чтобы объединить всех участвующих в этом процессе людей и привести их к необходимым действиям. Для этого очень важны коммуникативные способности тренера – умение и желание вести разговор, слушать, вести переговоры, ободрять и утешать и многое

другое. Очевидно, внимательный читатель обнаружит в них большое сходство с родительскими характеристиками хороших родителей. Тренировка столь же требовательна к коммуникативным способностям успешного тренера, как и многим другим, столь же важным по общему признанию его качествам. Считается, что все люди могут быть разделены на три класса: немногие, кто участвует в создании каких-то вещей и событий; многие, кто наблюдает за происходящим, и огромное большинство, кто вообще не имеет понятия о том, что происходит. В этом заявлении, очевидно, есть доля правды. И для того, чтобы быть успешным тренером, он должен быть среди тех немногих, кто заставляет вещи и события осуществиться и произойти и кто ведет окружающих его людей за собой [5; 6; 10–15].

Что делают лидеры

Чтобы быть лидером, тренер должен знать, что эти лидеры делают и как они идут к выполнению своих лидерских функций. Следующие действия определяют отличия эффективного лидера от неэффективного [14, с. 32]:

- Лидеры обеспечивают руководство, они устанавливают цели исходя из их видения будущего и затем уточняют эту жизненную функцию.
- Лидеры строят психологическую и социальную среду, способствующую достижению целей команды. В деловом мире это называется корпоративной культурой, а в нашем случае – культурой команды.
- Лидеры прививают ценности, как части разделяемой ими жизненной философии, подчеркивают значение наличия этих ценностей и их передачу спортсменам.
- Лидеры мотивируют членов своей группы следовать ее целям, побуждая и регулируя действия спортсменов.
- Лидеры противостоят членам своей организации, когда возникают проблемы, и разрешают эти конфликты.
- Лидеры общаются между собой для критической оценки умений в рассмотренных выше действиях.

Лидерство часто путают с управлением. Управление состоит из планирования, организации, укомплектования персоналом и пополнения, планирования, составления бюджета, и связей с общественностью. Лидеры тоже в большей или меньшей степени выполняют эти функции или делегируют их другим и затем наблюдают за ними, но они также делают больше. Лидеры определяют руководство для будущего и затем выстраивают командные ресурсы для продвижения в этом направлении [2; 4–6].

Обеспечение руководства

Очевидно утверждение о направленности руководства на цель спортивных состязаний, которая, конечно, состоит в том, чтобы выиграть каждую игру, чемпионат лиги, национальный чемпионат, установить мировой рекорд и так далее. В спорте победа является важной целью, но если победа будет первой или единственной целью, то маловероятно, что тренер будет успешным. Лидеры обеспечивают руководство, сосредотачиваясь не на самом результате победы или поражения, а на шагах, которые приводят к победе, а также и на других целях, которые они считают важными для команды. Лидер обязан реализовать лучшее у своих людей, большинство которых не достигнет своих целей, если не поощрять их к риску, и тренер должен вывести их из зон комфорта. Для лидера нет большего удовлетворения, чем знание, что он помог кому-то сделать невозможное. Если тренер не потребует от спортсмена или его команды очень много, даже за пределами их возможностей, он не сможет исчерпать их потенциал.

Создание видения

Для правильного руководства лидеры должны быть способны установить реалистические цели, которые зовут и ведут группу к действиям от того, что есть сейчас, к тому, что может быть. Спортсмены обходят существующие непосредственные препятствия и находят курс, который приводит к успеху [10].

Когда тренеры установили это руководство и обозначили курс, они должны сосредоточить на нем не только свое собственное внимание, но и внимание каждого спортсмена и команды в целом. Сначала они должны достаточно подробно, уверенно, убедительно и успешно сообщить своим начальникам в клубе, федерации, министерстве, стремясь получить их одобрение и согласие. В отношениях со спортсменами должны быть определены, признаны и приняты обязательства каждого члена команды. Такие обязательства не могут быть формальными, и их внутреннее принятие спортсменами не может быть достигнуто приказом или принуждением, хотя многие тренеры стремятся установить свое руководство таким образом. Истинные обязательства проникают через убеждение, они создают атмосферу энтузиазма, помогают каждому спортсмену и команде в целом понять, что возможно достигнуть определенных целей.

Эффективные тренеры обращаются к эмоциям и к духу членов команды, об-

ращаясь к их ценностям и стремлениям. Превосходные тренеры не заявляют свои цели только однажды, а повторяют их снова и снова, формируя физическую [7; 8] и психологическую [5; 6] окружающую среду, чтобы укрепить совместное движение к этим целям. Видение принимаемых целей и движение к ним укрепляется и развивается главным образом в процессе спортивной подготовки. Лидеры приобретают это видение в поиске информации из любых соответствующих источников. Поскольку в этом процессе лидеры в значительной степени полагаются на информацию от других людей, они должны обладать хорошими навыками слушать и уметь задавать хорошие вопросы. «Хочешь получить умный ответ – задай умный вопрос». После этого следует «просеять» доступную информацию, анализируя и интерпретируя ее, применительно к специфике своей ситуации, к своим спортсменам и команде. Качество этой интерпретации определяется истинной способностью лидера проникнуть в суть проблемы и его возможностью извлечь из полученного «рациональные зерна» для своей команды. Видение также связано с интеллектом, который развивается подготовкой – в процессе самообучения, чтобы быть в состоянии понять, как думать, планируют, и учатся другие. И только те, кто в жестких условиях современного спорта сможет выбрать правильную стратегию в нужной ситуации, получит право стать лидером. Превосходная стратегия не возникает просто из интеллекта (хотя это и необходимо), она появляется, главным образом, из его развития, когда тренер становится учеником «спортивной игры». Чтобы обеспечить на основе развитого видения реализацию эффективной стратегии – все, что от тренера требуется: это хорошо знать свой спорт, своих спортсменов и своих соперников [11–15].

Создание командной культуры

Наличие руководства и видения для команды тренера является первейшим, жизненно необходимым условием лидерства. Но только способность тренера привести их в действие, чтобы заставить стать действительностью, делает его лидером. Приведение в действие видения требует от тренера развития и поддержания эффективной командной культуры. Развитие двигательных навыков и создание условий в планировании тактики для следующего спортивного соревнования, конечно, важны, но равной мере важно создание культуры команды [14].

Определение культуры команды

Культура команды – это способ организации ее внутренней жизни и социальная архитектура, определяющая командный дух. Здоровая культура команды создает климат для успеха и развития психологии победы, принятия обязательств, внушения гордости и создания духа товарищества. Она касается: процедуры награждения, кто, с кем и как общается, тренировочных процедур и соревновательных протоколов, приемлемых реакций на победы и поражения, дресс-кода и многих других вещей в жизни команды. Стиль лидерства, используемый тренером, определяющий распределение властных полномочий и принятие решений, является частью культуры команды. Культура команды включает формальные организационные системы, которые устанавливает тренер-лидер для того, чтобы двигаться к намеченным целям, и ряд неофициальных факторов, которые работают в любом развивающемся спортивном коллективе. Эти формальные и неофициальные процедуры имеют большое влияние на внутреннее состояние команды, которое часто называют душой команды [14, с. 34–36].

Важной задачей тренера-лидера является соответствующее развитие культуры команды, адекватное ее руководству. В противном случае команда будет функционировать существенно ниже реальных способностей, приводя к неудовлетворенности ее членов. Негативными факторами для развития и поддержания нужной культуры команды являются ситуации, когда спортсмены постоянно подвергаются критике, когда между ними и тренерами или непосредственно среди атлетов возникают и развиваются конфликты, вызывая чувство отчужденности, когда тренеры осуществляют слишком много контроля, или когда ощущения тщетности проявляемых усилий и неудовлетворенности достигают своего порога.

Часто тренеры не достигают своих целей в гораздо большей степени из-за недостатка понимания и способности развивать и поддерживать командную культуру, а не из-за плохого руководства и знаний своего вида спорта. Строительство культуры команды не означает, что каждый ее член должен твердо соответствовать тому, что диктует тренер. Это сложный и длительный процесс развития команды, в который должны быть вовлечены все ее члены, и диктовка каждого стандарта соответствующего поведения не приводит к ее развитию. Успешный тренер-лидер должен очень аккуратно и дозированно использовать свою власть в команде, чрезмерность которой зачастую

негативно действует на команду. Позитивная культура должна давать пространство для индивидуализма и разумного разделения ответственности.

Компоненты культуры команды

Традиции команды. Очевидно, что тренеры хотят построить традиции победы, заменив пораженческие, но и такие традиции, как команда, которая никогда не уходит, отношения «fair play», умная команда и другие, также важны для ее развития.

Основные рабочие процессы. Это процедуры отбора спортсменов, вознаграждения, тренировки и подготовки к соревнованиям. К ним также относятся использование оборудования и технических средств, помощники тренера и установленные связи с общественностью. Все эти системы должны работать эффективно и направленно на достижения целей команды.

Управление информацией. Эффективность информационного управления командой зависит от многих факторов: как она поступает к тренеру, кто посвящен и в какую информацию, как определенная информация передается помощникам тренера и спортсменам, как информацией управляют во время соревнований, на тренировочных сборах и в межсезонье.

Специфика вида спорта. В разных видах спорта обычно необходима различная культура команды. Особое значение это имеет для командных видов спорта, потому что они требуют особо точной координации усилий при жестких временных ограничениях. Культура в боевых спортивных состязаниях и единоборствах отличается от неконтактных видов спорта, однополые спортивные состязания отличаются от спортивных состязаний со смешанным полом. Культура команды, конечно, должна соответствовать виду спорта [5; 6; 15].

Власть, влияние и статусная структура в команде. Показатели функционирования культуры команды определяют, сохраняет ли тренер большую часть власти, или делит ее с помощниками и спортсменами, стремятся ли члены команды помогать друг другу или тренер и его помощники обеспечивают эти отношения, есть ли в команде сильная иерархия, основанная на опыте и классе спортсменов.

Стиль лидерства тренера. Это наиболее значимый фактор культуры команды.

Практические средства развития культуры команды

Для успешного тренера развитие культуры команды не может быть делегировано кому-либо еще, что, вероятно, является

наиболее трудной задачей. Когда тренер говорит о создании и развитии команды, он прежде всего должен признать необходимость изменить ее культуру. Он всегда должен работать над культурой команды, понимая, что каждый раз, когда он встречается со спортсменом, на каждой тренировке и соревновании любые предпринимаемые им действия влияют на культуру команды [14, с. 37–38].

Существуют определенные признаки указывающие на проблемы с культурой команды:

- команда играет не как обычно, ниже ее уровня и возможностей;
- помощники тренера жалуются;
- среди членов команды есть конфликты;
- ощущение дискомфорта в общении тренера с помощниками и спортсменами;
- нарушения в назначениях, пропуск сообщений, неясность в отношениях;
- очевидные признаки апатии и незаинтересованности;
- пассивность на собраниях команды.

Развитию культуры команды помогает проявление интереса тренера к достижению каждого спортсмена, проявление гордости командой, способность помогать ей играть дружно и ясная обратная связь о работе. Спортсмены гордятся своими достижениями, развивая чувство удовлетворения от того, что они часть команды и часть процесса принятия решений. Изменение культуры команды – постепенный процесс, и при быстром образовании национальных сборных команд, состоящих из «звезд», времени у тренера для развития их культуры немного. В таких условиях особое значение приобретает умение и желание тренера сборной команды, дорожа каждым днем и часом возможного общения со спортсменами, точно дозировать каждое свое слово и действие, направленные на понимание и совместные действия.

Тренер успешно развивает динамичную культуру команды, если:

- вовлекает спортсменов в определение целей команды, совместных с их целями;
- определяет им такие обязанности, которые они реально могут выполнять;
- демонстрирует превосходные умения и знания своего вида спорта;
- подчеркивает уважение каждого спортсмена и признает их компетентность;
- вознаграждает за хорошую работу и усилия, если результаты – вне контроля атлетов;
- учит спортсменов способам и средствам взаимной поддержки друг друга;
- озвучивает развитие своей философии тренировки;

- принимает долгосрочные, а не краткосрочные цели и перспективы;

- имеет в запасе хорошо продуманный, «аварийный» план для бедственных ситуаций.

Заключение

Представленные в данной статье соображения относительно некоторых проблем развития современного спорта предполагают акцентирование ряда теоретических и практических сторон успешной тренерской деятельности в спорте. Их актуальность связана с недостаточной, по мнению автора, разработанностью некоторых особенностей практической работы тренера, скрытых от внешних взглядов и сосредоточенных на внутренней интеллектуальной и психологической сторонах его профессии. Представляется, что описанная в статье необходимая внутренняя работа тренера по значимости может быть оценена как айсберг, 10% которого над уровнем океана, а 90% под водой, и доступна только квалифицированному исследователю.

Список литературы

1. Абульханова-Славская К.А. Психология личности. Хрестоматия. Т. 2. – Самара: Бахрах-М, 2013. – 544 с.
2. Асеев В.Г. Феномен неоднозначности воздействий: мотивационные механизмы // В сборнике: Мотивация в современном мире. – Щелково: ИнтоПринт, 2011. – С. 20–24.
3. Деркач А.А. Психология профессиональной деятельности. – М.: Рос. акад. гос. службы, 2010. – 340 с.
4. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл, 2004. – 346 с.
5. Марков К.К. Педагогические и психологические аспекты деятельности тренера по волейболу в тренировочном и соревновательном процессах: автореф. дис. ... докт. пед. наук. – М.: РГУФК, 2001. – 49 с.
6. Марков К.К. Философские и психолого-педагогические проблемы успешной тренерской деятельности в спорте. – Иркутск, 2017. – 171 с.
7. Марков К.К., Николаева О.О., Янов В.В. Специальная силовая подготовка в современном волейболе: монография. – Красноярск: КГПУ, 2008. – 186 с.
8. Марков К.К., Николаева О.О. Моделирование физиологических и биомеханических характеристик спортивных скоростно-силовых локомоций // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – Иркутск: ИрГУПС, 2006. – № 1. – С. 149–156.
9. Марков К.К., Пашкова Н.В. Инновационные подходы к обучению двигательным действиям в волейболе на основе теории учебной деятельности // В сборнике: Восток – Россия – Запад. Современные процессы развития физической культуры, спорта и туризма. Состояние и перспективы формирования здорового образа жизни. Материалы международного симпозиума. – Красноярск, 2008. – С. 150–156.
10. Мерлин В.С. Психология индивидуальности / под ред. Е.А. Климова. – Воронеж: Модэк, 2010. – 543 с.
11. Coaches Manual. Level 4. CVA, Canada, 2013. – 215 p.
12. Coaches Manual. Lausanne, FIVB, 2011. – 166 p.
13. High-performance training for sport/ D. Joyce, D. Lewindon, editors. Human Kinetics, 2014. – 377 p.
14. Martens R. Successful coaching – 4th ed. Human Kinetics, 2012. – 443 p.
15. Murphy S. The sport psych handbook. Champaign, IL: Human Kinetics, 2008. – 368 p.