

Univerza v Ljubljani

Filozofska fakulteta

Oddelek za psihologijo

TEAM BUILDING V PROFESIONALNIH ŠPORTNIH EKIPAH

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Ana Rejec

Ljubljana, 2018

UVODNA PREDSTAVITEV METODE

V zadnjih letih je team building postal ena najbolj popularnih in široko uporabljenih intervencij za izboljšanje menedžerskih odnosov in organizacijske učinkovitosti. Najpogosteje se uporablja za pomoč članom skupine pri učenju sodelovanja z namenom delitve znanja, spretnosti in resursov na učinkovit način, ki skupini ali organizaciji omogoča bolj učinkovito in uspešno delovanje (Yukelson, 1997).

Team building je prepoznan kot pomembna metoda za izboljšanje psihološke klime, v kateri operirajo ekipe, kot tudi za izboljšanje splošnega delovanja tima. V športu team building intervence konsistentno doprinašajo k izboljševanju timske učinkovitosti (Beauchamp, McEwan in Waldhauser, 2017).

V literaturi se pojavljajo različne definicije team buildinga. Tušak, Misja in Vičič (2003) ga opredeljujejo kot proces, s katerim postane skupina bolj učinkovita v izpolnjevanju skupinskih ciljev in s katerim se hkrati izboljšuje zadovoljevanje individualnih potreb posameznikov v skupini. Bettenhausen (1991; v: Tušak, Misja in Vičič, 2003) pravi, da je team building proces, s katerim skušamo izboljšati nastop moštva s tem, da izboljšamo komunikacijo, zmanjšamo število konfliktov ter med člani ekipe spodbujamo kohezivnost in zavezanost ciljem. Zander (1975; v: Yukelson, 1997) poudarja, da je timska povezanost bistvena za učinkovito delovanje ekipe. Še več, poudarja se tudi, da je ena najbolj izpopolnjujočih izkušenj tako za trenerje kot športnike ta, da se kot člani ekipe med seboj razumejo in skupaj učinkovito delujejo na koheziven, na nalogo usmerjen način (Orlick, 1986; Yukelson, 1984; v: Yukelson, 1997).

Med zelo razširjene športne dejavnosti spadajo ekipni športi. V mnogih primerih športniki sodelujejo in tekmujejo v zelo soodvisnih ekipah, prav tako pa tudi tisti športniki, ki tekmujejo v individualnih športih, zelo pogosto preživijo veliko časa z drugimi tekmovalci na treningih in tekmovanjih, te interakcije pa so neposredno povezane z uspehom pri doseganju tako individualnih kot skupinskih ciljev (Beauchamp, McEwan in Waldhauser, 2017).

Priprava športnika na nastop predstavlja izjemno kompleksen proces, saj je že individualno težko optimalno sestaviti športnikov osebni program dela in stopnjevati formo za želeno tekmovanje. Še toliko težje pa je uravnati pripravljenost ekipe, kjer težava ni samo v dvigovanju individualne pripravljenosti posameznika, ampak je pogosto še težje sestaviti moštvo, ki na športnem igrišču deluje enotno in izkorišča vse svoje potenciale. Igralci morajo

med seboj sodelovati in si pomagati na poti k skupnem uspehu, saj so odvisni drug od drugega, torej morajo biti v medsebojnih odnosih, ki jim to dopuščajo (Tušak, Misja in Vičič 2003).

Za stanje, v katerem ekipa odlično funkcionira, obstajajo v športu različni izrazi (kemija ekipe, harmonija, ekipni duh itd.). Običajno se to stanje, ko se igralci veliko družijo med seboj tudi zunaj športnega igrišča, ko med njimi ni konfliktov in so kot velika družina, opisuje kot nekaj, kar se ne da kontrolirati. Pogosto se kemija ekipe razlaga kot rezultat različnih osebnostnih lastnosti posameznikov. Če ni prava, pomeni da v ekipo niso izbrani pravi igralci, zato je pogosta posledica slabe kemije njihovo menjavanje, še pogosteje pa se menja trenerje (Tušak, Misja in Vičič, 2003).

Športniki kot zaposleni

Na profesionalne športnike, tudi glede na način poročanja v množičnih medijih, se največkrat sploh ne gleda kot na zaposlene, čeprav to s strani svojih klubov so. Kljub določenim specifikam, ki jih ima poklic profesionalnega športnika, imajo tudi ti s svojimi klubi sklenjene pogodbe, v katerih so opredeljene delovne naloge, način dela, plačilo in podobno.

Profesionalni športniki, ki dosegajo rezultate na visokem nivoju, so konstantno pod drobnogledom javnosti, njihova celotna kariera zavisi od uspešnosti, ki pa je v športu nepredvidljiva in na katero vpliva veliko dejavnikov. Uspešnost se med drugim meri neposredno z rezultati, katerim morajo športniki podrediti celo svoje življenje. Poklicni šport ni zaposlitev, pri kateri bi posameznik lahko prišel domov in delo popolnoma odmisli, saj mora biti celoten ritem in stil življenja podrejen doseganju maksimalne pripravljenosti (pozornost na hrano, spanje, tempirani dopusti, ki največkrat ne pomenijo popolne opustitve treningov itd.), za kar je potrebna velika mera samodiscipline in odrekanja. Uspeh pa kljub vsemu temu ni zagotovljen, forma športnika lahko zelo niha ter glede na količino in intenzivnost treningov so pogosto podvrženi visokim tveganjem za poškodbe, ki v določenih primerih lahko pomenijo tudi konec kariere. Iz tega je razvidna še ena pomembna specifika poklicnega športa, ki je negotovost zaposlitve – sklenitev in podaljševanje pogodbe v večini zavisi od športnikovega vložka, truda, posledično uspešnosti; ko športnik kriterijev kluba ne dosega več, se mu pogodba lahko prekine.

Kot omenjeno, je velik dejavnik stresa tudi konstanten pritisk javnosti, ki športnika spremlja, pričakovanja in zahteve so navadno zelo visoke. Navijači se pogosto zelo močno navežejo in identificirajo s športnikom oz. športno ekipo, za katero navijajo, kar pritiske le še poveča. Predhodne raziskave so pokazale, da se pri navijačih, ki se zelo močno identificirajo s športniki/ekipami, pogostejše pojavljajo sovražni izbruhi (npr. verbalna agresivnost) (npr. Wann, Carlson idr., 1999; Wann idr., 2000; v: Wann, Waddill, Bono, Scheuchner in Ruga, 2017).

Primer pogodbe profesionalnega nogometaša v tujini (Italija)

Za konkretnější oris stanja v praksi sem izvedla intervju s profesionalnim nogometašem v tujem nogometnem klubu, za potrebe dotičnega seminarja prilagam krajši povzetek:

Pogodba sklenjena za 4 leta, letna plača približno 400.000-500.000€. Velik problem v športu je, da se zaradi visokih plač postavljajo tudi zelo visoke zahteve, postavlja se vprašanje, kje je še meja med plačilom in dolžnostmi/pravicami, ki jih športnik ima. V konkretnem primeru sindikat nogometašev deluje slabo in neodzivno, ne zavzema se za izboljšanje razmer. V pogodbi dopusti niso jasno definirani, tudi če so, se te določbe pogosto krši (npr.: V danem primeru nogometaša naj bi imeli določenih 10 prostih dni med božično-novoletnimi prazniki, a je trener odločil, da bodo med tem tednom odigrali tri tekme, kar pomeni tudi vsakodnevne treninge, na vse praznike. Če ne prideš na trening, ne igraš na tekmi, česar si v vrhunskem športu ne moreš privoščiti, saj lahko dolgoročno pelje v zamenjavo igralca ali odpoved pogodbe. Visoko plačilo naj bi odtehtalo vse takšne in podobne kršitve pogodbenih določil.).

Zanimiva informacija z intervjuja z nogometašem je bila tudi razlika v sistemu plačevanja v Sloveniji ali tujini. Medtem ko v tujini klubi tekmovalcem izplačujejo neto plačo (torej klub pokrije vse davke, prispevke), so nogometaši v Sloveniji primorani odpreti svoje samostojno podjetništvo. Pri nas so tako pogosti primeri, ko klub nima (več) financ za izplačevanje plač nogometašem, ki se jim zato nabirajo davčni dolгови, brez plače so bili v nekaterih (prvoligaških!) klubih tudi po več mesecev.

Raziskava stresorjev pri profesionalnih športnikih

Noblet in S. Gifford (2002) sta raziskovala izvore stresa pri profesionalnih nogometaših v Avstraliji. Glavne stresorje, ki sta jih identificirala, sta razdelila na šest različnih splošnih

tematik, znotraj katerih sta opredelila posamezne kategorije in konkretne izvore stresa. Podobne smo lahko razbrali že iz zgoraj navedenega povzetka intervjuja s profesionalnim nogometašem iz Italije.

Če povzamemo opredeljene teme, so bili kot najpogostejši stresorji opredeljeni (Noblet in Gifford, 2002):

- negativni aspekti organizacijskega sistema in kulture (npr. slaba komunikacija, ignoriranje ob slabi igri/poškodbi, prazne obljube, izvedeti slabe novice iz medijev, neposlušnost vodstva kluba,...)
- skrbi glede pričakovanj in standardov za nastopanje na tekmah (npr. stalen pritisk tekmovalci, nesorazmerna in zelo visoka pričakovanja, dvom v lastne sposobnosti, niz izgubljanja, slaba forma,...)
- skrbi v povezavi z razvojem kariere (npr. negotova prihodnost, kratek čas za se izkazati, nesorazmernost plače-pravic-zahtev, osebno življenje,...)
- negativen vpliv na interpersonalna razmerja (npr. kritike, nedostopnost trenerja, konflikti, aroganca, nezaupanje v psihologa, se ne počutiš del skupine, klike med igralci,...)
- zahtevnost dela (npr. dolga tekmovalna sezona, zelo omejujoč življenjski stil, ves čas predstavljaš klub, poškodbe – izključenost,...)
- problemi, vezani na selitev in čas (npr. pogrešaš družino, težko počneš še kaj drugega v življenju,...)

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

McDougall (1920) je pogosto naveden kot »začetnik team buildinga«, saj je prvi predstavil različne pogoje, ki so potrebni za visoko funkcionalno skupino. Vznik ideje o ekipah je mogoče zaslediti v 20-ih in 30-ih letih 20. stoletja z danes klasičnimi študijami Hawthorne, ki so vključevale serijo raziskav aktivnosti, oblikovanih z namenom poglobljenega preučevanja, kaj se dogaja s skupino delavcev pod različnimi pogoji. Elton Mayo (1933), ki je bil del izvirne ekipe raziskovalcev, je izpostavil določene kritične dejavnike, ki so bili identificirani kot bistveni za učinkovito skupinsko delo. V 70-ih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci že razvili veliko teorij in metodologij, dostopnih za team buildinge v velikem obsegu, a ti takrat še niso doživeli visoke podpore oziroma odmevnosti v delovni kulturi, ki je bolj nagrajevala individualna vedenja. Med leti 1980 do 1990 so se zaradi inflacije in naraščajočega mednarodnega dolga začele dogajati spremembe na področju dojemanja podjetništva v ZDA. To je od 90-ih let 20. stoletja pa do danes vodilo v ogromen poudarek na visoko učinkovitih ekipah, za katere se razvija vrsta metod in orodij, ki jim pomagajo dosegati delovanje na višku njihovih sposobnosti (»History of Team Building«, b. d.).

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Število raziskav, ki potrjujejo učinkovitost team building programov, se povečuje. Primer je študija, kjer so preučevali osem srednješolskih ženskih košarkarskih ekip, pri katerih se je pokazalo, da je TB program zelo učinkovit, predvsem v smislu usmerjenosti na skupno nalogo – ekipni cilj (Senecal, Loughhead in Bloom, 2008; v: Barborič idr., 2018).

Druga skupina avtorjev (Newin, Bloom in Loughhead, 2008; v: Barborič idr. 2018) je predstavila mnenje trenerjev mladih hokejistov po izvedbi programa, kjer so v rezultatih ugotovili, da so trenerji poročali o tem, da so igralci uživali v programu in so med izvajanjem le-tega pridobili cel niz življenjskih veščin (boljša komunikacija med soigralci, timsko delo, sodelovanje). O izboljšanju svojih komunikacijskih spretnosti so poročali tudi trenerji.

Klein, D. DiazGranados, Salas, Le, Burke in R. Lyons (2009) so izvedli obsežno raziskavo učinkovitosti team buildinga, ki je predstavljala posodobljeno in razširjeno metaanalizo (večja baza podatkov in večji nabor izidov team buildinga), ki so jo leta 1999 objavili Salas, Rozell, Mullen in Driskell (v: Klein idr., 2009). Preučevali so učinek štirih specifičnih komponent team

buildinga (postavljanje ciljev, interpersonalni odnosi, reševanje problemov in jasna definiranost vlog) na kognitivne (npr. deklarativno znanje o kompetencah timskega dela), afektivne (npr. zaupanje), procesne (npr. koordinacija, komunikacija) ter izvedbene (npr. različne mere uspešnosti nastopa) izide. Rezultati so pokazali srednji pozitiven učinek team buildinga na vsa štiri področja izidov, najmočnejša pa je bila povezava team buildinga z afektivnimi in procesnimi izidi (Klein idr., 2009).

NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

Namen

Team building se uporablja kot program za izgradnjo timov, za izboljšanje kohezivnosti oziroma kakovosti skupine. Predstavlja pomemben del priprave športne ekipe, saj pomaga pri gradnji strukture, razumevanju dinamike in povečanja kohezivnosti oziroma učinkovitosti v ekipi (Barborič idr., 2018).

Ciljna populacija

Team building lahko izvajamo v kakršnihkoli ekipah, pri čemer moramo upoštevati značilnosti ekipe kot celote, posameznih članov, njihovih potreb, ciljev in morebitnih težav. Lahko se uporablja na najrazličnejših področjih kot je recimo menedžment, pa tudi v raznih drugih oblikah organizacij (Yukelson, 1997), zelo pogosta in znana pa je njegova uporaba v športu, v kakršni obliki je tudi predstavljen v tej seminarski nalogi (npr. Barborič idr., 2018; Smith in Smoll, 1997).

Potek izvedbe

Kot rečeno, je potek izvedbe team building programov različen glede na konkretne situacije, znotraj katerih delujemo. Na načrt, proces in izvedbo programa vpliva veliko faktorjev (šport, starost igralcev, število igralcev, ekipni cilji, osebnostne značilnosti, sposobnosti,...) (Barborič idr., 2018).

Pri izdelavi programa moramo upoštevati vsaj tri najpomembnejše (Barborič idr., 2018):

- okolje ekipe

- ekipno strukturo
- ekipne procese

V splošnem pa lahko metode team buildinga razdelimo na direktne in indirektne (Carron in Hausenblas, 1998; v: Moran, 2004):

Direktni team building

= neposredno delo psihologa z ekipo

- spoznavanje igralcev kot posameznikov
- razvijanje občutka ponosa do ekipe
- postavljanje ciljev
- redna evalvacija napredka
- opredeljevanje vlog in pričakovanj vsakega igralca

Indirektni team building

= opolnomočenje, izobraževanje trenerjev ali ekipe v team building strategijah

- uniforma, znak → razlikovanje od drugih ekip
- neformalna srečanja → krepitev povezanosti
- „cilji dneva“ → jasni cilji in norme
- redni sestanki, vloga določenih igralcev → delo na komunikaciji

Konkreten primer

V knjigi Praktični vidiki športne psihologije (Barborič idr., 2018) so avtorji in avtorice opisali praktični primer dela z žensko odbojgarsko ekipo, ki je potekalo med tekmovalno sezono (od septembra do junija). Začetno stanje ekipe je kazalo nizko delovno kohezivnost in sodelovanje, visoko socialno kohezivnost znotraj klik, neučinkovito komunikacijo med igralkami ter slabo komunikacijo v odnosu trener – igralka. Iz tega so v sodelovanju s športnim psihologom oblikovali cilje, ki so bili zvišanje delovne kohezivnosti in sodelovanja, zvišanje zaupanja in zmanjšanje moči klik, izboljšanje komunikacije med igralkami ter izboljšanje komunikacije v odnosu trener – igralka.

Oblikovani program dela je vključeval intervencije na treh področjih:

- program team building za razvoj zaupanja, sodelovanja in komunikacije
- ekipni sestanki z igralkami (analiza nastopa, reševanje problemov)

- individualna svetovanja igralkam in trenerjem

Program team building za razvoj zaupanja, sodelovanja in komunikacije

V nadaljevanju sta predstavljeni dve konkretni metodi team buildinga, ki so jih uporabili v primeru odbojbarske ekipe in ki jih je mogoče zaslediti tudi pri delu s timi v različnih drugih delovnih organizacijah.

Igra sprehod z zavezanimi očmi

Cilj igre je pozitivno vplivati na razvoj medsebojnega zaupanja.

Sprehod z zavezanimi očmi je igra, pri kateri ima igralec zavezane oči ter mora zaupati in slediti navodilom svojega soigralca, da gre uspešno preko ovire, do cilja. Igralce s tem spodbujamo, da zaupajo oceni soigralca in pri tem učinkovito komunicirajo. Podobna igra je tudi *Prosti pad* (igralec z zavezanimi očmi mora zaupati in se prepustiti ob padcu v roke svojih soigralcev) (Barborič idr., 2018).

Igra človeškega vozla

Cilj igre je spodbuditev verbalne in neverbalne komunikacije ter sodelovanja pri reševanju skupnega problema.

Igralce razdelimo v dve skupini po šest do osem in jih postavimo v krog. Vsak prime roko igralca, ki je nasproti njega, ali vsaj dve mesti od njega levo ali desno. Za roke ne sme prijeti soigralca, ki je prvi ob njem v krogu, na levi ali desni strani, ter ne sme prijeti z obema rokama iste igralke. Ko se vsi držijo za roke, so prepletene in tako dobimo vozle. Igralci morajo najti rešitev, kako razrešiti vozle in se spet postaviti v krog, ne da bi se pri tem izpustili.

Pri tej igri jih spodbujamo, da ob iskanju rešitve čim bolj komunicirajo. Lahko začnemo s pravilom, da je prepovedana verbalna komunikacija ter da lahko komunicirajo samo z gestami, mimiko in telesom. V drugem primeru pa jim potem dovolimo tudi uporabo verbalne komunikacije.

Na ta način ozavestimo pomembnost komunikacije v problematičnih situacijah in jih spodbudimo k boljši komunikaciji.

Ekipni sestanki z igralkami

Na ekipnih sestankih je bila najpogostejša tema analiza nastopa (tekme), pri čemer je vsaka igralka povedala svoje mnenje o izvedbi in tekmi, druge pa so lahko izrazile, ali se z njenim mnenjem strinjajo ali ne. Skupaj so pregledali določene situacije s tekme in jih nato analizirali s psiho-socialnega vidika (komunikacija, vedenje, sodelovanje), mnenje so najprej podale igralkе, nato je svoja opažanja podala še športna psihologinja (Barborič idr., 2018).

Individualno svetovanje igralkam in trenerjem

Namenjeno je bilo pogovorom o vlogi posameznih igralk v ekipi, o tem, kaj lahko izboljšajo in na kakšen način. Tekom individualnega svetovanja so se osredotočali tudi na psihoedukacijo, predstavitev tehnik sproščanja, aktivacije in vizualizacije. Športna psihologinja je preko sezone spremljala napredek igralk ter po potrebi prilagajala cilje in plan dela. Osredotočila se je tudi na delo s trenerjem (izboljšanje odnosov na relaciji trener – igralkе, uporaba funkcionalnih načinov komunikacije) (Barborič idr., 2018).

Rezultati sodelovanja

Preko vseh naštetih intervenc je ekipi uspelo priti iz nestabilnih faz povezovanja in konfliktov v faze kohezivnosti in vzpostavitve funkcionalnih odnosov. Ekipa je začela dosegati prve uspehe; zmanjšal se je vpliv podskupin in tim je postal bolj povezan. Boljša je bila tudi komunikacija in koncentracija. Pozitivne so bile tudi opazne spremembe v delu trenerja, rezultatsko je bila za ekipo to najboljša sezona do tedaj (Barborič idr., 2018).

Prednosti in omejitve predstavljenih metod

Iz danega primera je razvidno, da učinkovito načrtovanje team building programa zavisi od uporabe večjega števila različnih intervenc in pristopov. Pri odbojgarski ekipi so poleg konkretnih metod team buildinga izvajali tudi skupinska srečanja in individualna svetovanja, kar je omogočalo delo in poseganje na več nivojev, kar je bistvenega pomena zaradi kompleksne narave timov. Iz Carronovega modela delovanja športne ekipe (1998; v: Tušak, Misja in Vičič, 2003) je razvidno, da je vsaka ekipa sestavljena iz značilnosti članov ekipe (kvaliteta igralskega kadra, osebnostne značilnosti igralcev,...) in okoliščin, v kateri se nahaja (število igralcev, ambicije kluba, tradicija kluba,...), to pa vpliva na strukturo ekipe (statuse in

vloge, ki jih imajo posamezni igralci v ekipi, ter pravila obnašanja). Poleg strukture se pojavijo še za vsako skupino drugačni skupinski procesi (komunikacija, učinkovitost skupine, skupinski cilji,...) in različna stopnja kohezivnosti med igralci. Ti elementi na koncu odločajo o uspešnosti nastopanja posameznih igralcev in ekipe kot celote, še to pa je močno poenostavljen prikaz dejanskega dogajanja v ekipah. Iz tega lahko lažje razumemo, zakaj team building ne more biti le »hoja po žerjavici« ali pa enkratni obisk psihologa, temveč je to nenehno uravnavanje skupinske dinamike, tako da bo ekipa lahko nastopala čimbolj na robu svojih sposobnosti (Tušak, Misja in Vičič, 2003).

Konkretni metodi v sklopu programa team buildinga za razvoj zaupanja, sodelovanja in komunikacije sta časovno, finančno in logistično zelo enostavni ter preprosti, kar je vsekakor velika prednost. V dani knjigi poročajo o njuni učinkovitosti za razvoj zaupanja, boljše komunikacije, reševanja problemov, seveda v sklopu z preostalimi intervencami. Enostavnost in splošnost metod omogoča tudi njuno prenosljivost na druga delovna mesta iz najrazličnejših delovnih področij, kjer je potrebno zaupanje in dobra komunikacija med člani tima (npr. gasilci, reševalci,...).

Zaradi kombiniranega pristopa uporabe različnih intervenc pa ne moremo ugotoviti neposredne učinkovitosti dotičnih metod sprehoda z zavezanimi očmi oz. igre človeškega vozla. Postavlja se vprašanje, ali nista morda preveč enostavni, zaradi česar bi se morda v določenih okoljih udeležencem zdeli nesmiselni in neučinkoviti (npr. mogoče bolj primerni pri mlajših kot starejših, bolj izkušenih zaposlenih). Vsekakor je pred aplikacijo takšnih metod potrebno bolje spoznati ekipo, s katero delamo in njene značilnosti, značilnosti posameznikov, ter na podlagi tega oblikovati timu prilagojen in celosten team building program s kombinacijo različnih intervenc, ne zgolj enkratnih team building aktivnosti.

MOJ POGLED NA METODO

Glede na svoje izkušnje v športu, znanje, pridobljeno tekom študija, lastno preučevanje literature ter poznavanje primerov s prakse menim, da ima psihologija, v sklopu le-te pa tudi team building, pomembno mesto v športu. Tudi predstavljen program dela se mi zdi učinkovit in uporaben, saj je, kot rečeno, širše zastavljen in kombinira različne načine dela, pomembno je le, da kombinacijo tehnik prilagajamo vsakokratnemu primeru, potrebam in težavam, s

katerimi se potencialni klienti soočajo, saj niti ena ekipa, kot tudi niti en posameznik, niso enaki. Metode, predstavljene v tej seminarski nalogi, so posplošljive, prenosljive tudi na druge poklice, kar je vsekakor pozitivno. Prav tako vse več raziskav potrjuje učinkovitost dobro zasnovanih team building programov (npr. Senecal, Loughhead in Bloom, 2008; Newin, Bloom in Loughdead, 2008; v: Barborič idr., 2018).

Ker se športna psihologija predvsem v zadnjem času intenzivno ter pospešeno razvija, kar potrjujejo tudi novejša publikacije s tega področja (npr. Barborič idr., 2018; Wann, Waddill, Bono, Scheuchner in Ruga, 2017), je pomembno, da ostanemo pri svojem delu kritični do lastnega znanja, da se zavedamo pomena vseživljenjskega učenja in kontinuiranega razvoja.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga (športnih) psihologov pri pripravi tako individualnih kot ekipnih športnikov je bistvena za pripravo učinkovitega programa, vodenje le-tega ter sprotno evalvacijo učinkovitosti, da lahko ob pravem času izvajanje intervenc tudi prilagodimo. Psihologi imamo široko znanje s področja tako skupinske dinamike kot značilnosti psihološkega delovanja posameznikov, ki jih lahko učinkovito uporabimo za individualna in skupinska svetovanja.

Bistvenega pomena je tudi sposobnost reševanja težav in konfliktov, kjer nam lahko med drugim pomaga poznavanje različnih psihoterapevtskih usmeritev in z njimi povezanih intervenc, kar omogoča njihovo prilagajanje in izbor, ustrezen glede na značilnosti posameznikov/ekipe, s katero delamo.

Pri športnikih, še posebej profesionalnih, je pomembno, da imajo ob sebi nekoga, ki mu lahko zaupajo. Kot je bilo omenjeno v uvodu, je pri delu poklicnih športnikov prisotnih veliko stresorjev, ki jih morajo učinkovito obvladovati, da lahko izvajajo svoje delo na robu sposobnosti ter vzdržujejo dobro pripravljenost in formo. Dobra psihološka priprava ima veliko dodano vrednost v športu, zato je pomembno, da psiholog s svojimi klienti vzpostavi dobro terapevtsko alianso, opremlja športnika z metodami in tehnikami, ki pomagajo pri sprostitvi, vizualizaciji, premagovanju treme, soočanju s pritiski in zahtevami ter mu nudi oporo, ki jo le-ta potrebuje. Znanja, ki jih kot psihologi posedujemo, so lahko zelo uporabna pri razvoju in izboljšanju športnikove samopodobe, samozavesti, koncentracije, pri ekipnih športih tudi kohezivnosti in učinkovitosti.

Poleg tega vidim kot veliko prednost psihologov to, da znamo razmišljati in gledati široko, da lahko svoje znanje prilagajamo glede na različne kontekste in situacije, znotraj katerih delujemo. Tako lahko vse napisano učinkovito uporabimo ne le pri delu na športnem področju, temveč v širšem kadrovskem smislu. Recimo, iz še enega izredno pomembnega vidika športnega dela – dela ne le z igralci, temveč tudi z njihovimi trenerji, lahko povlečemo analogijo delu z vodji. Športni trener namreč predstavlja ravno to – »vodjo« športnika oz. športne ekipe, zato zanj enako veljajo določeni načini komunikacije, delegiranja nalog, podajanja navodil, metod in tehnik dela, ki se tudi v splošnih teorijah dobrega vodenja kažejo kot funkcionalne in jih zato lahko le prenesemo v športni kontekst oz. obratno.

VIRI IN LITERATURA

- Barborič, K., Holsedl, A., Jeromen, T., Kajtna, T., Kodelja, K., Martinović, D., Smrdu, M., Vičič, A. in Zagorc, B. (2018). *Praktični vidiki športne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Društvo psihologov Slovenije – Sekcija za psihologijo športa.
- Beauchamp, M. R., McEwan, D. in Waldhauser, K. J. (2017). Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16, 114-117.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, S. C. in Lyons, R. (2009). *Does Team Building Work?*. *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- Moran, A. P. (2004). *Sport and Exercise Psychology: A Critical Introduction*. New York: Routledge.
- Noblet, A. J. in Gifford, S. M. (2002). The Sources of Stress Experienced by Professional Australian Footballers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(1), 1-13.
- Smith, R. E. in Smoll, F. L. (1997). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 114-132.
- Team Building and Events Management (b. d.): *History of Team Building*. Sneto z naslova <http://www.tbae.co.za/teambuilding-history.htm>
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Wann, D. L., Waddill, P. J., Bono, D., Scheuchner, H. in Ruga, K. (2017). *Journal of Sports Behavior*, 40(4), 423-443.

Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73-96.