

ΜΕΡΟΣ IV

Εστιάζοντας στις Ομαδικές Μεθόδους



Πώς η ομαδική αλληλεπίδραση, η ηγεσία και η επικοινωνία επηρεάζουν την απόδοση σε ένα περιβάλλον φυσικής δραστηριότητας;

Η στάση αυτή στο ταξίδι μας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια τα οποία εστιάζουν στην ομαδική αλληλεπίδραση. Τα θέματα των ομάδων είναι ιδιαιτέρως σημαντικά για επαγγελματίες της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού εξαιτίας του χρόνου που ξοδεύουν δουλεύοντας μέσα ή μαζί με αθλητικές ομάδες ή ομάδες άσκησης. Στο κεφάλαιο 7 θα μάθετε πώς δημιουργούνται και πώς λειτουργούν οι ομάδες. Επιπρόσθετα, θα μάθετε τη σχέση ανάμεσα στην ατομική και την ομαδική απόδοση, ενώ θα συζητηθεί και το γιατί μερικοί άνθρωποι “τεμπελιάζουν” στις ομάδες και πώς να μειώσετε το φαινόμενο κοινωνικής επανάπαυσης στον χώρο του αθλητισμού και της άσκησης. Το κεφάλαιο 8 εξετάζει εάν μια καλά δεμένη, συνεκτική ομάδα είναι απαραίτητη για τη βέλτιστη απόδοση (βασιζόμενη στον τύπο του αθλήματος και στη συνοχή που αυτό απαιτεί) και παρουσιάζει τρόπους ανάπτυξης της συνοχής.

Τα τελευταία δύο κεφάλαια αυτού του μέρους

αναφέρονται στην ηγεσία (κεφάλαιο 9) και την επικοινωνία (κεφάλαιο 10). Οι ομάδες δεν αναπτύσσονται εάν κάποιος δεν ασκήσει ηγεσία και η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία. Θα διαβάσετε (πληροφορίες) για διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, τη σημασία της εξέτασης της ηγεσίας από την οπτική της πολυδιάστατης προσέγγισης, όπως επίσης και το πώς είναι να είσαι ευέλικτος ηγέτης. Στο κεφάλαιο 10 θα μάθετε τις βασικές δεξιότητες της καλής επικοινωνίας και τρόπους ανάπτυξης των δεξιοτήτων αυτών στους άλλους, ενώ, παράλληλα, θα μάθετε αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης των αντιπαραθέσεων μέσα στην ομάδα. Λαμβάνοντας υπ’ όψιν αυτές τις δεξιότητες, οι προπονητές και οι υπεύθυνοι των αθλητικών ομάδων μπορούν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να επιτύχουν τους στόχους τους, πετυχαίνοντας παράλληλα τους μεγαλύτερους στόχους των ομάδων στις οποίες ανήκουν.

Δυναμική των Συνόλων και των Ομάδων

Αφού διαβάσετε αυτό το κεφάλαιο, θα μπορείτε:

1. να συζητάτε για το πώς ένα σύνολο ατόμων γίνεται ομάδα.
2. να κατανοήσετε τη δομή των αθλητικών ομάδων.
3. να εξηγήσετε πώς δημιουργείται ένα αποτελεσματικό ομαδικό κλίμα.
4. να περιγράψετε πώς μεγιστοποιείται ή ατομική απόδοση στις αθλητικές ομάδες.
5. να κατανοήσετε την έννοια της κοινωνικής επανάπαυση.
6. να συζητάτε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η κοινωνική επανάπαυση είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί.

Δεν είναι απαραίτητα το ταλέντο σε μια ομάδα που την κάνει σπουδαία, έχουν πει πολλοί άνθρωποι του αθλητισμού, αλλά το πώς αυτό το ταλέντο συνδυάζεται. Ο Michael Jordan έκανε αυτή την επισήμανση όταν είπε: “Το ταλέντο κερδίζει αγώνες, αλλά η ομαδική δουλειά κερδίζει πρωταθλήματα” (Jordan, 1994, σελ. 24). Συχνά βλέπουμε ταλαντούχες ομάδες να έχουν χαμηλή απόδοση, αποτυγχάνοντας να χρησιμοποιήσουν το δυναμικό των μελών τους, ενώ άλλες ομάδες με λιγότερο ταλέντο και λιγότερους πόρους, να πετυχαίνουν. Σίγουρα μια ομάδα σκοπεύει να αξιοποιήσει τις διαφορετικές δεξιότητες, τις εμπειρίες και τα ενδιαφέροντα των μελών της, αλλά προκειμένου να χτίσει μια αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτείται αξιόλογη προσπάθεια. Ο Pat Riley, ένας από τους επιτυχημένους προπονητές του Εθνικού Συνδέσμου Καλαθοσφαίρισης (NBA), επεσήμανε ότι:

“Η ομαδική εργασία είναι η ουσία αυτής της ζωής. Εάν υπάρχει κάτι στο οποίο είμαι αυθεντία, αυτό είναι το πώς να συνδυάζω τα ταλέντα και τις δυνάμεις των ατόμων σε μια δύναμη η οποία γίνεται μεγαλύτερη από το άθροισμα των επιμέρους μερών της. Η πεποίθηση που με παραινεί είναι ότι η σπουδαία ομαδική εργασία είναι ο μόνος δρόμος για να φτάσουμε στις απόλυτες στιγμές μας, να δημιουργήσουμε τις επιτυχίες που ορίζουν τις καριέρες μας, να γεμίσουμε τις ζωές μας με μια αίσθηση διαρκούς σπουδαιότητας... Ωστόσο, η ομαδική εργασία δεν είναι απλή. Στην πραγματικότητα μπορεί να είναι μια εκνευριστική φευγαλέα πολυτέλεια. Γι’ αυτόν τον λόγο υπάρχουν τόσες πολλές κακές ομάδες εκεί έξω, κολλημένες στη μετριότητα ή με φθίνουσα πορεία. Η ομαδική εργασία δεν εμφανίζεται μαγικά, απλά επειδή κάποιος προέφερε τις λέξεις. Δεν ακμάζει απλά με την πα-

ρουσία του ταλέντου ή της φιλοδοξίας. Δεν αν-
θεί απλά επειδή η ομάδα έχει γευτεί την επιτυ-
χία” (Riley, 1993, σελ. 15-16).

Οι σχολιασμοί του Riley φανερώνουν ότι η ομα-
δική εργασία, οι αλληλεπιδράσεις παίκτη – προ-
πονητή και η δυναμική της ομάδας παίζουν έναν
σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ομάδων. Τα μέ-
λη της ομάδας πρέπει να επικοινωνούν, να δου-
λεύουν προς κοινούς στόχους, να προσαρμόζον-
ται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και να ισορ-
ροπούν τις προσωπικές τους ανάγκες με αυτές
των άλλων μελών της ομάδας (Carron, Eys, & Bur-
ke, 2007). Στην πραγματικότητα, στις περισσότε-
ρες αθλητικές δραστηριότητες, ακόμη και στα
αποκαλούμενα ατομικά αθλήματα, απαιτούνται
σύνολα ή ομάδες και ο ανταγωνισμός σχεδόν πάν-
τα εμπεριέχει περισσότερα του ενός άτομα. Αθλη-
τικές δραστηριότητες σε σύνολα περιλαμβάνουν
συγκεντρώσεις πολλών ατόμων (multi person fo-
rums) όπως είναι τα γκρουπ άσκησης, οι λέσχες
διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης (fitness
clubs) και οι τάξεις φυσικής αγωγής. Επιπλέον, το
επιστημονικό και προπονητικό προσωπικό δου-
λεύουν μαζί για να βοηθήσουν τους αθλητές να
προετοιμαστούν για τους αγώνες ή την επάνοδό
τους από τραυματισμούς. Εν ολίγοις, σχεδόν κάθε
θέση στον χώρο του αθλητισμού και της άσκησης
απαιτεί κατανόηση των διαδικασιών και της δυνα-
μικής των ομάδων. Το 2010 σε μία κοινή διάσκεψη
ειδικών από πέντε χώρες, οι οποίοι είχαν πρακτική
και επιστημονική εμπειρία δουλεύοντας με ομάδες
και οργανισμούς, επισημάνθηκε η σημασία των
ομάδων αθλητισμού και φυσικής δραστηριότητας.
Τα περισσότερα από τα γενικά ευρήματα αυτής
της διάσκεψης είναι καταγεγραμμένα στα κεφά-
λαια 7 και 8 και το ειδικό υποκεφάλαιο με τον τίτ-
λο: “Πώς οι Αθλητικοί ψυχολόγοι μπορούν να ενι-
σχύσουν τη λειτουργία της ομάδας”, αναφέρεται
στο πως οι Αθλητικοί ψυχολόγοι μπορούν να συμ-
βάλλουν στη βελτιστοποίηση των μελών και της
λειτουργίας της ομάδας.

Αναγνωρίζοντας τη Διαφορά Ανάμεσα στα Σύνολα Ανθρώπων και τις Ομάδες

Σε ένα κλασικό κείμενο, *Δυναμική των ομάδων*:

Έρευνα και Θεωρία, οι Cartwright και Zander
(1968) έγραφαν:

«Εάν κάποιος επιθυμεί να κατανοήσει ή να βελ-
τιώσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι απα-
ραίτητο να γνωρίζει πολλά αναφορικά με τη
φύση των ομάδων. Ούτε η λογική θεώρηση
των ανθρώπων ούτε η αναπτυγμένη κοινωνική
τεχνολογία είναι δυνατή, χωρίς αξιόπιστες
απαντήσεις σε μια πλειάδα ερωτήσεων αναφο-
ρικά με τη λειτουργία των ομάδων, πώς τα
άτομα συνδέονται σε ομάδες και πώς οι ομά-
δες συνδέονται με την ευρύτερη κοινωνία»
(σελ. 4).

Παρόλο που οι περισσότεροι ερευνητές μελε-
τούν τις πιθανές θετικές πλευρές του σχηματισμού
ομάδας και την επακόλουθη απόδοση ή παραγω-
γικότητα, υπάρχουν και μερικές αρνητικές πλευ-
ρές του να είσαι μέλος μιας ομάδας. Στο κλασικό
άρθρο του με τίτλο «Οι άνθρωποι θα τα κατάφερ-
ναν καλύτερα χωρίς ομάδα», ο Christian Buys
(1978) υποστήριξε ότι οι ομάδες μπορούν να
έχουν τις ακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις: κοινο-
νική επανάπαυση (social loafing), (ένοια η οποία
αναλύεται αργότερα στο κεφάλαιο αυτό), αυταπά-
τη (“εμείς έναντι αυτοί), ευπειθία, ομαδική σκέψη
(περιορισμός της κριτικής σκέψης, υπερεξάρτηση
από την άποψη της ομάδας), απο-εξατομίκευση
(de-individuation, απώλεια της αίσθησης της ατο-
μικής τους ταυτότητας). Φυσικά, οι ομάδες έχουν
πολλές θετικές λειτουργίες, αλλά πρέπει να έχου-
με στη σκέψη μας και τα πιθανά μειονεκτήματα.
Όπως πολλοί ερευνητές έχουν διαβεβαιώσει, για
να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά στον αθλητι-
σμό και τη φυσική δραστηριότητα, πρέπει να κα-
τανοήσουμε τη φύση του αθλήματος και των ομά-
δων άσκησης. Ξεκινάμε με τον ορισμό των όρων
σύνολο ανθρώπων (group) και *ομάδα (team)*.

Μπορεί να νομίζετε ότι είναι εύκολο να διαφο-
ροποιήσετε τον όρο “σύνολο ανθρώπων” (group)
από τον όρο “ομάδα” (team), αλλά η διαφοροποί-
ηση μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκη. Για παρά-
δειγμα, οι κοινωνικοί ψυχολόγοι ορίζουν την **ομά-
δα** ως δύο ή περισσότερους ανθρώπους που αλ-
ληλεπιδρούν μεταξύ τους και ασκούν αμοιβαία
επιρροή ο ένας στον άλλον (Aronson, Wilson, &
Akert, 2002). Η αίσθηση της αμοιβαίας αλληλεπί-
δρασης και αλληλεξάρτησης για έναν κοινό σκο-
πό ξεχωρίζει την ομάδα από μια απλή συνάθροι-

ση ατόμων. Παρόμοια, αθλητές πετοσφαίρισης που προπονούνται μαζί, μοιράζονται έναν κοινό στόχο (την προπόνηση) και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με συνηθισμένους τρόπους (ζέσταμα για τον αγώνα) θεωρούνται μία ομάδα. Αντιστρόφως, κάποια άτομα μπορεί να αποφασίσουν να πάνε μαζί την Πέμπτη το βράδυ σε ένα παιχνίδι πετοσφαίρισης, οι οποίοι όμως δεν είναι αυστηρά μία ομάδα, γιατί δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με έναν δομημένο τρόπο. Κατ' ουσίαν, η συνάθροιση μεμονωμένων ατόμων δεν είναι απαραίτητα μία ομάδα και μία ομάδα δεν αποτελεί μια απλή συγκέντρωση ατόμων. Έτσι, πώς τα σύνολα ανθρώπων και οι ομάδες είναι παρόμοια και τι ξεχωρίζει μία συνάθροιση από μια ομάδα;

Και για τα δυο, οι συναθροίσεις και οι ομάδες, τα μέλη τους μπορεί να έλκονται μεταξύ τους. Τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να έχουν κοινούς στόχους (π.χ. όλα τα άτομα μιας τάξης σωματικής ευεξίας μπορεί να θέλουν να χάσουν βάρος και να τονώσουν τους μυς τους). Μέλη των συναθροίσεων και μέλη των ομάδων έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Ωστόσο, η αθλητική ομάδα εί-

ναι ένας ιδιαίτερος τύπος ομάδας. Εκτός του ότι έχουν τις προαναφερθείσες ιδιότητες της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης σχετικά με το έργο, οι αθλητικές ομάδες έχουν τέσσερα σημαντικά χαρακτηριστικά:

- *Συλλογική αίσθηση ταυτότητας* – «Εμείς» περισσότερο σε σχέση με το «Εγώ».
- *Ξεχωριστούς ρόλους* – όλα τα μέλη ξέρουν τη δουλειά τους.
- *Δομημένους τρόπους επικοινωνίας* – κανάλια επικοινωνίας.
- *Νόρμες* – κοινωνικοί κανόνες που καθοδηγούν τα μέλη στο τι να κάνουν και τι να μην κάνουν.

Θεωρίες Ανάπτυξης της Ομάδας

Όπως προαναφέρθηκε, μία συνάθροιση μεμονωμένων ατόμων δεν αποτελεί απαραίτητα μια ομάδα. Παρόλο που όλες οι ομάδες είναι συναθροίσεις ατόμων, δεν ισχύει και το αντίθετο, όλες, δηλαδή, οι συναθροίσεις να θεωρούνται ομάδες.

Ομάδα (team) είναι κάθε σύνολο ανθρώπων που

Η Ομαδική Εργασία Είναι Σημαντική για την Ατομική και Ομαδική Επιτυχία στον Αθλητισμό

Οι ακόλουθες παραθέσεις προσφέρουν απόδειξη της σπουδαιότητας της ομαδικής εργασίας στις επιτυχημένες ομάδες:

Η αριστεία για εμένα ορίζεται σε σχέση με την επιτυχία μιας ομάδας. Στο λύκειο ήταν το αν η ομάδα μας, ενός μικρού σχολείου μιας μικρής πόλης, μπορούσε να νικήσει τη μεγαλύτερη, μιας μεγάλης πόλης. Στο επαγγελματικό ήταν αν η ομάδα χωρίς έναν κορυφαίο παίκτη μπορούσε να είναι η καλύτερη στον κόσμο. Στην Γερουσία, τέλος, συνειδητοποίησα ότι η θέσπιση νόμων, όπως και η ομαδική δουλειά, απαιτούσε τη συνένωση διαφορετικών ανθρώπων με διαφορετική προέλευση, με διαφορετικά ενδιαφέροντα και με διαφορετικά προγράμματα να συμφωνήσουν για την επίτευξη ενός στόχου και να εργαστούν για την υλοποίησή του.

– Bill Bradley, πρώην επαγγελματίας καλαθοσφαιριστής και Γερουσιαστής των ΗΠΑ (1976, p. iii).

Η επιτυχία των Celtics βασίζεται σε μια φιλοσοφία εντελώς αντίθετη προς τον ατομικισμό. Η βασική εντολή του Auerbach είναι ότι για να επέλθει η νίκη, το άτομο πρέπει να ταιριάζει, πρέπει να θέσει σε δευτερεύουσα θέση τις επιθυμίες και τις δεξιότητές του σε σχέση με αυτές της ομάδας. Πρέπει να θυσιάσει τον εαυτό του για την ομαδική εργασία όσο βρίσκεται στο γήπεδο.

– Red Auerbach, πρώην προπονητής και γενικός διευθυντής των Boston Celtics (Αναφορά στο Greenfield, 1976, σελ. 205).

Ήθελα οι παίκτες μου να υιοθετήσουν μια κοινή προοπτική παρά μια ατομική. Προσωπικές προσδοκίες, συμπεριφορές και κίνητρα έπρεπε να γίνουν ομαδικές προσδοκίες, ομαδικές συμπεριφορές και ομαδικά κίνητρα

– Frank Selke, γενικός διευθυντής της Montreal Canadiens (Αναφορά στο Goyens & Turowetz, 1986, σ. 112).

πρέπει να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων (Carron & Hausenblas, 1998). Ωστόσο, το να δημιουργηθεί μια ομάδα είναι πράγματι μια εξελικτική διαδικασία. Οι ομάδες συνεχώς αναπτύσσονται και αλλάζουν τις προσπάθειές τους προκειμένου να ανταποκριθούν τόσο σε εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες. Ας ρίξουμε μια πιο κοντινή ματιά στο πώς ένα σύνολο ανθρώπων γίνεται ομάδα.

Σε μια προσπάθεια να μελετήσουν την ανάπτυξη ομάδας, οι άνθρωποι πρότειναν διάφορες θεωρίες. Οι θεωρίες αυτές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: **Γραμμική Θεωρία** (linear theory) που υποστηρίζει ότι τα γκρουπ εξελίσσονται σε στάδια ή με γραμμικό τρόπο. **Κυκλική θεωρία** (cyclical theory) που υποστηρίζει ότι τα γκρουπ ακολουθούν ένα κυκλικό μοντέλο και τέλος η **θεωρία του εκκρεμούς** (pendular theory) που υποστηρίζει ότι τα γκρουπ αναπτύσσονται με έναν τρόπο όπως το εκκρεμές.

Γραμμική Προοπτική

Στη γραμμική προοπτική, η θεωρία είναι ότι οι ομάδες κινούνται προοδευτικά μέσα από διαφορετικά στάδια. Αποφασιστικής σημασίας θέματα προκύπτουν σε κάθε στάδιο και όταν τα θέματα αντιμετωπίζονται με επιτυχία η ομάδα προχωρά. Πιθανόν το πιο δημοφιλές παράδειγμα γραμμικού μοντέλου προωθήθηκε από τον Bruce Tuckman (1965). Ο Tuckman πρότεινε ότι όλες οι ομάδες περνούν από τέσσερα στάδια καθώς αναπτύσσονται και προετοιμάζονται να εκτελέσουν τις εργασίες της ομάδας: σχηματισμός (forming), σύγκρουση (storming), ομαλότητα (norming), απόδοση (performing). Αν και οι περισσότερες ομάδες περνούν και τα τέσσερα στάδια, η διάρκεια του κάθε σταδίου και η σειρά που αυτά ακολουθούν μπορεί να διαφοροποιείται από ομάδα σε ομάδα. Για παράδειγμα, η κατανόηση του προπονητή της δημιουργίας μιας αθλητικής ομάδας ή η γνώση του επικεφαλής γυμναστή για τους εκπαιδευόμενους μαθητές του, μπορεί να οδηγήσουν στη χρήση διαφορετικών στρατηγικών που προάγουν την αρμονία ανάμεσα στα μέλη των αντίστοιχων ομάδων.

Σ' αυτό το πρώτο στάδιο σχηματισμού της **ομάδας** (forming), τα μέλη της ομάδας εξοικειώ-

νονται μεταξύ τους. Τα μέλη μιας ομάδας εμπλέκονται σε κοινωνικές συγκρίσεις, αξιολογώντας τις αντοχές και τις αδυναμίες ο ένας του άλλου. Για παράδειγμα, αθλητές μπορεί να συγκρίνουν τον χρόνο που παίζουν με τον χρόνο άλλων αθλητών. Τα άτομα, επίσης, προσπαθούν να ορίσουν εάν ανήκουν στην ομάδα και, αν ναι, σε ποιον ρόλο.

Το δεύτερο στάδιο στη δημιουργία της ομάδας, η **σύγκρουση** (storming), χαρακτηρίζεται από αντίσταση στον αρχηγό, αντίσταση στον έλεγχο από την ομάδα και διαπροσωπική σύγκρουση. Εμφανίζεται μεγάλη συναισθηματική αντίσταση και μπορεί να υπάρξει διαφωνία καθώς τα μεμονωμένα άτομα και ο αρχηγός καθορίζουν τους ρόλους και το κύρος στην ομάδα. Σε αυτό το στάδιο, οι αρχηγοί των αθλητικών ομάδων ή οι υπεύθυνοι προγραμμάτων άσκησης (exercise leaders) χρειάζεται να επικοινωνήσουν με τους συμμετέχοντες αντικειμενικά και ανοιχτά.

Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, της **ομαλότητας** (norming), η εχθρότητα αντικαθίσταται από την αλληλεγγύη και τη συνεργασία. Οι συγκρούσεις επιλύονται και δημιουργείται μια αίσθηση ενότητας. Αντί να ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ευημερία, οι αθλητές δουλεύουν μαζί για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Αντί να ανταγωνίζονται για το κύρος ή την αναγνώριση, οι αθλητές μοχθούν για οικονομία των προσπαθειών και αποτελεσματικότητα του έργου.

Στο τελικό στάδιο, **απόδοσης** (performing), τα μέλη της ομάδας συνασπίζονται για να διοχετεύσουν τις ενέργειές τους προς την επιτυχία της ομάδας. Η ομάδα εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων, χρησιμοποιώντας ομαδικές μεθόδους και σχέσεις για να δουλέψει πάνω σε έργα και να εξετάσει νέες ιδέες. Θέματα δομής της ομάδας επιλύονται, οι προσωπικές σχέσεις σταθεροποιούνται και οι ρόλοι είναι σαφώς καθορισμένοι.



ΑΝΑΚΑΛΥΨΤΕ Η δραστηριότητα 7.1 θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τα στάδια της γραμμικής προοπτικής.

Κυκλική (Κύκλος της Ζωής) Προοπτική

Τα μοντέλα του κύκλου ζωής έχουν κοινή την

υπόθεση ότι οι ομάδες αναπτύσσονται με έναν τρόπο παρόμοιο με τον κύκλο ζωής των ατόμων – βιώνοντας τη γέννηση, την ανάπτυξη και τον θάνατο. Τα μοντέλα του κύκλου ζωής διαφέρουν από τα γραμμικά μοντέλα στην έμφαση που δίνουν στην καταληκτική φάση πριν από τη διάλυση της ομάδας. Το κυρίαρχο στοιχείο στην κυκλική προσέγγιση ανάπτυξης μιας ομάδας είναι η υπόθεση ότι όσο η ομάδα αναπτύσσεται, τόσο προετοιμάζεται ψυχολογικά για τη διάσπασή της. Το μοντέλο αυτό σχετίζεται με ομάδες φυσικής δραστηριότητας, το πρόγραμμα των οποίων διαρκεί περίπου 10-15 εβδομάδες. Παρόμοια, ερασιτεχνικές ομάδες οι οποίες παίζουν για μια περίοδο (π.χ. Φθινόπωρο, Χειμώνα, Άνοιξη, Καλοκαίρι) και μετά διαλύονται.

Προοπτική του Εκκρεμούς

Η πλειοψηφία των προηγούμενων μοντέλων, γραμμικών και κύκλου ζωής, βασιζόταν στην υποκείμενη υπόθεση ότι οι ομάδες κατέχουν μια έμφυτη αμετάβλητη ανάπτυξη που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Gersick, 1988). Τα μοντέλα του εκκρεμούς δίνουν έμφαση στις μεταβολές που συμβαίνουν στις διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της εξέλιξης της ομάδας. Η υπόθεση είναι ότι μια ομάδα δεν κινείται προοδευτικά διαμέσου των σταδίων του γραμμικού μοντέλου από τη στιγμή που σχηματίζεται. Ένα καλό παράδειγμα του μοντέλου του εκκρεμούς σε λειτουργία, παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.1, προέρχεται από το βιβλίο: *“Μια εποχή στο χείλος”* (A season on the Brink). Το παράδειγμα αναφέρεται στην ανδρική ομάδα καλαθοσφαίρισης του πανεπιστημίου της Ιντιάνας, καθ’ όλη τη διάρκεια της σεζόν (Feinstein, 1987).

Αν και η εργασία του Feinstein δεν έγινε αντιληπτή ως μια επιστημονική προσπάθεια, το βιβλίο του *“A season on the Brink”* (Μια εποχή στο χείλος) είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα ποιοτικής έρευνας με μια αθλητική ομάδα.

Κατανόηση της Δομής της Ομάδας

Κάθε ομάδα αναπτύσσει τη δικιά της δομή, η

οποία ξεκινά να αναδύεται από την πρώτη συνάντηση του συνόλου. Η δομή μιας ομάδας βασίζεται κατά πολύ στις αλληλεπιδράσεις των μελών της – πώς αντιλαμβάνονται ο ένας τον άλλον και τί αναμένουν από τους εαυτούς τους και τους άλλους. Σε ένα σύνολο μεμονωμένων ατόμων προκειμένου να γίνουν μια αποτελεσματική ομάδα, πρέπει να αναπτυχθούν κάποια συγκεκριμένα δομικά χαρακτηριστικά. Δύο από τα σημαντικότερα είναι οι ρόλοι και οι κανόνες της ομάδας.

Ρόλοι στην Ομάδα

Ο **ρόλος** (role) αποτελείται από ένα σύνολο συμπεριφορών που απαιτούνται ή αναμένονται από το άτομο που καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση σε μια ομάδα. Δάσκαλοι, γονείς, γυμναστές, στελέχη διοίκησης και επαγγελματίες υγείας, για παράδειγμα, όλοι έχουν συγκεκριμένους ρόλους στα επαγγέλματά τους και στην κοινωνία. Οι προπονητές για παράδειγμα, αναμένεται να επιτελούν συμπεριφορές όπως είναι εκείνες της διδασκαλίας, της οργάνωσης των προπονήσεων και της αλληλεπίδρασης με άλλους υπαλλήλους της ομάδας καθώς και να αποτελούν καλά πρότυπα. Παρομοίως, και οι επικεφαλής γυμναστές αναμένεται να επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως η ανάθεση και η αξιολόγηση των μαθητευόμενων εκπαιδευτών.

Επίσημοι και Ανεπίσημοι Ρόλοι

Δύο τύποι ρόλων υπάρχουν σε κάθε σύνολο ή ομάδα: επίσημοι και ανεπίσημοι ρόλοι. Οι επίσημοι ρόλοι υπαγορεύονται από τη φύση και τη δομή του οργανισμού. Ο αθλητικός διευθυντής, ο προπονητής, ο αρχηγός της ομάδας, ο επικεφαλής γυμναστής είναι παραδείγματα συγκεκριμένων επισήμων ρόλων σε μια αθλητική ομάδα ή σε έναν οργανισμό άσκησης. Ο point guard στην καλαθοσφαίριση, ο setter στην Πετοσφαίριση, και άλλες επίσημες θέσεις, όλες έχουν συγκεκριμένους ρόλους σε μια ομάδα. Καθένας από αυτούς τους ρόλους μεταφέρει συγκεκριμένες, σχετιζόμενες προσδοκίες. Συνήθως τα άτομα είναι είτε εκπαιδευμένα είτε επιλεγμένα να γεμίσουν συγκεκριμένους ρόλους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1 Μοντέλο Εκκρεμούς

Στάδιο	Ορισμός	Indiana Hoosiers
Στάδιο 1	Προσανατολισμός. Συνοχή και αισθήματα ενότητας είναι σε υψηλό βαθμό. Οι αθλητές μοιράζονται πολλά κοινά αισθήματα, ανησυχίες και φιλοδοξίες.	Οι προπονήσεις αρχίζουν: «Στην κολεγιακή καλαθοσφαίριση η 15η Οκτωβρίου είναι η πιο σημαντική ημερομηνία. Εκείνη την ημέρα, οι ομάδες καλαθοσφαίρισης όλης της χώρας ξεκινούν τις επίσημες προετοιμασίες τους για την ερχόμενη σεζόν» (σ. 27)
Στάδιο 2	Διαφοροποίηση και σύγκρουση: Η ομάδα φυσικά ή ψυχολογικά υποδιαιρείται σε μικρότερες ενότητες. Συχνά ξεσπούν συγκρούσεις αφού οι αθλητές ανταγωνίζονται για θέσεις μέσα στην ομάδα.	Προαγωνιστικές προπονήσεις συνεχίζουν: «Ο Νοέμβριος είναι ο σκληρότερος μήνας για κάθε κολεγιακή ομάδα καλαθοσφαίρισης. Ο ενθουσιασμός της έναρξης των προπονήσεων... έχει εξασθενήσει και η προπόνηση έχει γίνει αγγαρεία... Υπάρχει καθημερινή προπόνηση – τα ίδια πρόσωπα, οι ίδιοι προπονητές, οι ίδιες ασκήσεις, οι ίδιοι συμπαίκτες» (σ. 59)
Στάδιο 3	Επίλυση και συνοχή: Η συνοχή αυξάνεται καθώς τα μέλη της ομάδας μοιράζονται κοινές ανησυχίες και αισθήματα προετοιμαζόμενοι να αντιμετωπίσουν μια κοινή απειλή.	Το πρώτο παιχνίδι: «Η ένταση στα αποδυτήρια ήταν αυθεντική. Όλες οι αναμνήσεις αναφορικά με το Μαϊάμι, όλες οι αναμνήσεις της τελευταίας σεζόν, για να μην αναφέρω τις αναμνήσεις των 48 προπονήσεων που είχαν οδηγήσει σε αυτό το απόγευμα συνδυασμένες να δημιουργήσουν μια αίσθηση τρόμου» (σ. 96)
Στάδιο 4	Διαφοροποίηση και σύγκρουση: Η Ενότητα της ομάδας εξασθενεί καθώς διάφορα μεμονωμένα άτομα επιβραβεύονται ή τιμωρούνται, διαχωρίζοντάς τα από την ομάδα.	Κατά τη διάρκεια της σεζόν: «Τα αποδυτήρια δεν θα ήταν πιο ήσυχα εάν ο Kent State είχε κερδίσει το παιχνίδι... Διανοητικά ο Knight αποφάσισε ότι χρειαζόταν τον Hillman και τον Smith στις θέσεις των Robinson και Brooks. Ήταν πολύ εκνευρισμένοι... Αφού η ομάδα έκανε ντουζ, τούς μάλωσε άλλη μια φορά. Μόνο τρεις παίκτες τον είχαν ευχαριστήσει» (σ. 102)
Στάδιο 5	Τερματισμός: Εάν η σεζόν ήταν επιτυχής τα αισθήματα συνοχής είναι υψηλά. Εάν η σεζόν ήταν ανεπιτυχής τότε τα αισθήματα συνοχής είναι χαμηλά.	Τερματισμός: «Πηδούσαν και γρονθοκοπούσαν ο ένας τον άλλον και έκλαιγαν... Τελικά, πήγαν πίσω στα αποδυτήρια. Όταν έγινε ησυχία ο Knight μίλησε σύντομα. “αυτό που κάνατε”, τους είπε, “ήταν ότι αρνηθήκατε να χάσετε. Τέτοια ομάδα ήσασταν όλη τη χρονιά”» (σ. 348)

Είναι ένα παράδειγμα ανάπτυξης ομάδας μπάσκετ σύμφωνα με το μοντέλο εκκρεμούς (Indiana University, Feinstein, 1987).

Οι ανεπίσημοι ρόλοι πηγάζουν από τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη του συνόλου. Για παράδειγμα, η δύναμη και η κοινωνική δομή των συμμοριών αναδύεται από ανεπίσημα μέσα (δείτε το κλασικό βιβλίο του William Whyte, 1943, σχετικό με την κοινωνική δομή των συμμοριών του δρόμου). Χρησιμοποιώντας την ανάλυση περιεχομένου 448 άρθρων του *Sports Illustrated* και καταχωρίσεις από ειδικούς αθλητικούς ψυχολόγους πάνω στη δυναμική των ομάδων, Core, Eys, Beauchamp και Schinke (2011) ταυτοποίησαν 12 ανεπίσημους ρόλους:

- **Κωμικός:** Ένας αθλητής που διασκεδάζει τους

άλλους μέσα από τη χρήση κωμικών καταστάσεων, χιουμοριστικού διαλόγου και πρακτικών αστεία.

- **Σπίθας:** Ένας αθλητής που ανάβει, εμπνέει και ζωντανεύει μια ομάδα προς έναν κοινό σκοπό.
- **Καρκίνωμα:** Ένας αθλητής που εκφράζει αρνητικά συναισθήματα τα οποία διαχέονται καταστροφικά σε όλη την ομάδα
- **Περισπασμός:** Ο αθλητής που εκτρέπει την προσοχή των συμπαίκτων του, μειώνοντας τη συγκέντρωσή τους.
- **Επιβλητικός:** Ο αθλητής που είναι από φυσικού του απειλητικός και ηθελημένα επιθετικός

και που υπολογίζεται να αντιδράσει όταν οι αντίπαλοι χρησιμοποιούν σκληρές τακτικές.

- **Σύμβουλος:** Ένας αθλητής που δρα ως ένας αξιόπιστος σύμβουλος ή δάσκαλος για έναν άλλο αθλητή στην ομάδα.
- **Ανεπίσημος αρχηγός (σιωπητός):** Ένας αθλητής που ηγείται της ομάδας δια του παραδειγματισμού, με σκληρή δουλειά και αφοσίωση.
- **Ανεπίσημος αρχηγός (προφορικά):** Ένας αθλητής που ηγείται της ομάδας μέσα και έξω από το γήπεδο με λεκτικές προσαγωγές. Αυτός ο ρόλος αναλαμβάνεται μέσω κοινωνικών αλληλεπιδράσεων.
- **Ομαδικός παίχτης:** Ένας αθλητής που κάνει εξαιρετική προσπάθεια και είναι πρόθυμος να θυσιάσει τα δικά του συμφέροντα για το καλό της ομάδας.
- **Ο παίχτης αστέρι:** Ένας αθλητής που διακρίνεται ή τιμάται εξαιτίας της προσωπικότητας

του/της, της απόδοσης ή της δεξιότητας του.

- **Υποκριτής:** Ένας αθλητής που παρατείνει ψυχολογικά ή σωματικά συμπτώματα ενός τραυματισμού για κάποιου είδους εξωτερικό κέρδος(π.χ. συμπάθεια, προσοχή).
- **Κοινωνικός σύμβουλος:** Ένας αθλητής που αναμιγνύεται στον σχεδιασμό και την οργάνωση κοινωνικών συναντήσεων για την ομάδα ώστε να αυξηθεί η αρμονία και η κοινωνική ενσωμάτωση των μελών της.

Οι ανεπίσημοι ρόλοι του καρκινώματος, του περισπασμού και του υποκριτή, θεωρείται πως έχουν επιζήμιο αποτέλεσμα στη λειτουργία της ομάδας, ενώ οι άλλοι θεωρείται πως έχουν θετική επίδραση. Ο βαθμός στον οποίο αυτοί οι ρόλοι εκφράστηκαν στις ομάδες ποικίλει ανάλο-



Προπονητές, αθλητές και λειτουργοί όλοι έχουν διαφορετικούς ρόλους στις αντίστοιχες ομάδες. Γνωρίζοντας ο καθένας τον ρόλο του και πώς να τον εκτελέσει κάνει την ομάδα δυνατότερη.

γα με τον τύπο της ομάδας, το ιστορικό νίκης-ήττας της ομάδας και άλλες περιστασιακές μεταβλητές.

Σαφήνεια του Ρόλου

Μπορείτε να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητα της ομάδας κάνοντας τους παίκτες να καταλάβουν (σαφήνεια ρόλου) και να αποδεχτούν τους ρόλους τους (αποδοχή ρόλου). Για παράδειγμα, η ασάφεια του ρόλου βρέθηκε να έχει αντίκτυπο στις σχέσεις προπονητή-αθλητή. Αθλητές που διέκριναν μεγαλύτερη ασάφεια στους επιθετικούς ή αμυντικούς τους ρόλους ήταν πιο κριτικοί για την ικανότητα του προπονητή τους να οδηγήσει την ομάδα κατά τη διάρκεια του αγώνα (Bosselut et al., 2012). Επιπρόσθετα, έρευνα κατέδειξε ότι η κατανόηση του ρόλου είναι σημαντικό στοιχείο για να γίνει κάποιος αποτελεσματικός σ' αυτόν τον ρόλο (Beauchamp, Bray, Fielding, & Eys, 2005). Έρευνα αποκάλυψε ότι η σαφήνεια του ρόλου μεσολαβεί στη σχέση ανάμεσα στην **ασάφεια του ρόλου** (role ambiguity) και την ικανοποίηση του αθλητή. Συγκεκριμένα, μόνον όταν ένας αθλητής επιζητά διασαφήνιση του ρόλου του, η ασάφεια γι' αυτόν θα τον οδηγήσει σε μειωμένη ικανοποίηση (Bray, Beauchamp, Eys, & Carron, 2005). Παράλληλα, ένας από τους πιθανούς λόγους για τη μακρόχρονη εκπληκτική επιτυχία των Chicago Bulls στη δεκαετία του 1990 ήταν ότι οι παίκτες αποδέχτηκαν τους συγκεκριμένους ρόλους τους. Παρόλο που ο Michael Jordan και ο Scottie Pippen ήταν οι αρχηγοί και οι πιο ταλαντούχοι παίκτες, είχαν σημαντική ικανότητα (όπως και ο προπονητής Phil Jackson) να κάνουν τους άλλους παίκτες να πιστεύουν και να εκπληρώνουν ρόλους όπως του rebounder (Dennis Rodman) του σπεσιαλίστα αμυντικού (Ron Harper) και του shooter (Steve Kerr). Παρόμοια οι Boston Celtics είχαν τους "τρεις μεγάλους" (Paul Pierce, Kevin Garnett και Ray Allen), αλλά οι υπόλοιποι παίκτες ήξεραν τους ρόλους τους στην ομάδα και ήταν ικανοί να το μετατρέψουν αυτό σε πρωτάθλημα NBA το 2008. Τέλος, οι Miami Heat είχαν τον LeBron James και τον Dwyane Wade, αλλά οι ρόλοι των παικτών –για παράδειγμα, Shane Battier, Ray Allen, Chris Anderson και Mike Miller– δημιούρ-

γησαν σημαντικές συνεισφορές στην επιτυχία της ομάδας.

Οι άνθρωποι σε έναν συγκεκριμένο ρόλο συχνά έχουν διαφορετική αντίληψη για τις απαιτήσεις του ρόλου απ' ό,τι τα άλλα μέλη της ομάδας. Μη ξεκάθαροι ρόλοι πληγώνουν την απόδοση της ομάδας. Αν δύο παίκτες στην ίδια ομάδα καλαθοσφαίρισης θεωρούν ότι ο ρόλος τους είναι να διευθύνουν την επίθεση της ομάδας, είναι πιθανό να ξεσπάσει σύγκρουση για το ποιος θα ανεβάσει την μπάλα στο γήπεδο. Με τον ίδιο τρόπο, ο γυμναστής και ο γιατρός της ομάδας πρέπει να συμφωνήσουν για τους ρόλους τους, έτσι ώστε αθλητές και προπονητές να ξέρουν ποιον να δουν για γνωμάτευση τραυματισμού και ποιον για αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα στο παιχνίδι. Μερικές φορές οι αποδόσεις μεμονωμένων ατόμων μπορεί να υπερδέψουν τους ρόλους σε μια ομάδα. Ένας προπονητής National Hockey League μια φορά παρατήρησε ότι το χειρότερο που μπορούσε να συμβεί σε μια ομάδα είναι να έχει τον δεινό της σκόρερ να σκοράρει μερικά γκολ σε συνεχόμενα παιχνίδια. Τότε, ο δεινός αυτός σκόρερ θα ξεκινήσει να σκέφτεται τον ρόλο του ως σκόρερ εις βάρος της ομάδας ως σύνολο.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα τοποθέτησης στόχου (δείτε κεφάλαιο 15) μπορεί να αποσαφηνίσει τους ρόλους. Βοηθώντας τους παίκτες να θέσουν στόχους σε συγκεκριμένους τομείς τούς δίνει κατεύθυνση και συγκέντρωση. Δείτε «Σαφήνεια και Ασάφεια Ρόλου στις Ομάδες» για περισσότερες πληροφορίες.

Αποδοχή Ρόλου

Η *αποδοχή του ρόλου* (role acceptance) είναι, επίσης, σημαντική για την βελτίωση της δομής μιας ομάδας. Μια μελέτη των Benson, Eys, Surya, Dawson και Schneider (2013) βρήκε ότι η αποδοχή ρόλου είναι μια βασική αντίληψη ανάμεσα σε αθλητές υψηλού επιπέδου και επαναεπιβεβαίωσε τη μοναδικότητά της από άλλες σχετιζόμενες με τον ρόλο έννοιες (π.χ. ικανοποίηση από τον ρόλο).

Παρόλο που η αποδοχή ρόλου είναι γενικά συνδεδεμένη με την εκτέλεση ρόλου, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Για παράδειγμα, αθλητές μπορεί να αποδεχτούν έναν ρόλο ακόμα και αν οι

Σαφήνεια και Ασάφεια Ρόλου στις Ομάδες

Ερευνητές προσπάθησαν να ερευνήσουν τη σαφήνεια και την ασάφεια ρόλου στις αθλητικές ομάδες (Beauchamp, Bray, Eys, & Carron, 2003; Carron, Beauchamp, & Bray, 2003; Eys, Carron, Bray, & Beauchamp, 2005; Holgaard, Fuglestad, Peters, De Cuyper, De Backer, & Boen, 2010). Μερικά από τα πιο σημαντικά ευρήματα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Η σαφήνεια και η ασάφεια αποτελούν μια πολυδιάστατη έννοια με πολλές όψεις:
 - *Πεδίο υπευθυνότητας* – πληροφορίες αναφορικά με το εύρος ευθυνών ενός ατόμου
 - *Ευθύνες συμπεριφοράς* – πληροφορίες αναφορικά με το ποιες συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ρόλου ενός ατόμου.
 - *Αξιολόγηση απόδοσης* – πληροφορίες αναφορικά με το πως θα αξιολογηθούν οι απαραίτητες ευθύνες του ρόλου μιας ατομικής εκτέλεσης
 - *Συνέπειες για τη μη εκπλήρωση των ευθυνών* – πληροφορίες σχετικά με τις συνέπειες στην περίπτωση αποτυχίας εκπλήρωσης των απαιτούμενων ευθυνών του ρόλου
- Οι παλιοί παίκτες επέδειξαν λιγότερη ασάφεια ρόλου από τους καινούριους στην αρχή της σεζόν, αλλά όχι και στο τέλος της
- Η ασάφεια ρόλου μειώνεται κατά τη διάρκεια της σεζόν
- Η ασάφεια ρόλου στην επίθεση (πεδίο υπευθυνότητας) συνδέονταν με το επίπεδο του γνωστικού άγχους
- Η ασάφεια ρόλου στην επίθεση (συνέπειες της μη εκπλήρωσης των ευθυνών) συνδεόταν με το επίπεδο του σωματικού άγχους
- Η ασάφεια ρόλου στην άμυνα δεν συνδεόταν με το γνωστικό ή το επίπεδο του σωματικού άγχους
- Οι παίκτες με υψηλότερη ασάφεια ρόλου δήλωσαν ότι ήταν αμφίβολη η επιστροφή τους στην ομάδα, το επόμενο έτος. Ωστόσο, αυτή η ασάφεια ρόλου δεν επηρέασε την πρόθεσή τους να συνεχίσουν να παίζουν το άθλημα.

Όσο πιο ξεκάθαρα είναι οριοθετημένοι οι ρόλοι, τόσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι παίκτες με τους ρόλους τους και είναι λιγότερο πιθανό να επαναπαυτούν, εύρημα που αναφέρεται αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο.

ευθύνες που αυτός συνεπάγεται μπορεί να υπερβαίνουν τις δυνατότητές τους, οδηγώντας τους σε χαμηλή απόδοση. Γι' αυτό, οι προπονητές πρέπει να είναι ικανοί να κρίνουν εάν οι αθλητές τους θα αρνηθούν τους ρόλους τους ή εάν θα τους ζητηθεί να εκτελέσουν ευθύνες που υπερβαίνουν το επίπεδο των ικανοτήτων τους.

Οι παίκτες που δεν ξεκινούν ή δεν παίρνουν σημαντικό χρόνο συμμετοχής στο παιχνίδι μπορεί εύκολα να αισθανθούν απομονωμένοι και μπερδεμένοι σχετικά με τη συνεισφορά τους στην ομάδα. Οι προπονητές πρέπει να βοηθήσουν τους παίκτες να αποδεχθούν τους ρόλους τους μετριάζοντας τις διαφορές κύρους ανάμεσα στους ρόλους και τονίζοντας ότι η επιτυχία της ομάδας εξαρτάται από τη συμβολή του καθενός ξεχωριστά. Η αποδοχή του ρόλου φαίνεται να

εξαρτάται από τέσσερις προϋποθέσεις: ευκαιρία χρήσης ειδικών δεξιοτήτων ή ικανοτήτων, ανατροφοδότηση και αναγνώριση του ρόλου, σημασία του ρόλου και αυτονομία (την ευκαιρία να δουλέψει ανεξάρτητα).

Για παράδειγμα, οι παίκτες είναι πιο πρόθυμοι να αποδεχθούν και να εκπληρώσουν τους ρόλους τους, όταν αντιλαμβάνονται ότι οι ευθύνες τους συμβάλουν στην επιτυχία της ομάδας. Για πολλά έτη ο Dean Smith, πρώην προπονητής καλαθοσφαίρισης στο πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας, ενθάρρυνε την αποδοχή του ρόλου από τους αναπληρωματικούς του βάζοντάς τους να παίζουν ως δεύτερη ενότητα στα παιχνίδια για μια σύντομη χρονική περίοδο. Οι αναπληρωματικοί ήξεραν πως επρόκειτο να παίξουν στο παιχνίδι (ακόμα και γι' αυτή τη σύντομη χρονική περίοδο), και ανέπτυξαν υπερηφά-

νεια προσπαθώντας να κρατήσουν ή να παρατείνουν την κυριαρχία ή να μειώσουν το έλλειμμα, ενώ ταυτόχρονα οι βασικοί παίκτες ξεκουράζονταν. Ο Mark Messier ορθά συνοψίζει την ιδέα του να αποδέχεται κάποιος τον ρόλο του στην ομάδα:

«Ποτέ δεν ένοιωσα ότι έπαιζα στη σκιά του Wayne Gretzky... Είχα μια ευθύνη στην ομάδα που ήταν διαφορετική από εκείνη του Wayne. Ο καθένας είχε τον ρόλο του και εγώ ένοιωθα υπέροχα με τον δικό μου. Το ίδιο και οι υπόλοιποι με τους δικούς τους. Όταν νικούσαμε, και νικούσαμε συχνά, ξέραμε ότι θα μας σέβονταν όλους. (Swift, 1996, σ. 60).

Σύγκρουση Ρόλου

Η σύγκρουση ρόλου (role conflict) υπάρχει όταν ο κάτοχος του ρόλου δεν έχει επαρκή ικανότητα, κίνητρο, χρόνο ή κατανόηση να πετύχει τον στόχο παρά τη συμφωνία σε έναν επιθυμητό στόχο ή αποτέλεσμα. Υπάρχουν πολλοί τύποι σύγκρουσης ρόλου, αλλά ο χαρακτηριστικός είναι αυτός του να “φοράς πολλά καπέλα” («wearing too many hats») και να έχεις διαφορετικούς ανθρώπους να περιμένουν διαφορετικά πράγματα (π.χ. ρόλους) από εσένα. Η παρακάτω παράθεση από μια 36χρονη μη παραδοσιακή αθλήτρια κολεγίου και μητέρα δύο παιδιών απεικονίζει αυτού του τύπου τη σύγκρουση ρόλου.

«Όλη την εβδομάδα ο γιός μου ήταν άρρωστος. Μετά βίας προπονήθηκα... Έπρεπε να περιμένω μέχρι ο σύζυγός μου να επιστρέψει από τη δουλειά του, αλλά μερικές φορές δούλεψε διπλή βάρδια οπότε δεν μπορούσα να τρέξω. Έτσι, όχι μόνο η προπόνησή μου επλήγη, αλλά έχασα και πολλά μαθήματα γιατί έπρεπε να μείνω σπίτι με τον γιο μου» (Jamber & Weeks, 1996, σ. 150).

Κανόνες Ομάδας

Νόρμα (norm) είναι το επίπεδο της απόδοσης, το μοντέλο συμπεριφοράς ή πεποίθησης. Οι νόρμες μπορούν είτε επίσημα να καθιερωθούν ή ανεπίσημα να αναπτυχθούν σε μια ομάδα. Τα μεμονωμένα άτομα συνήθως δέχονται πίεση να ακολουθήσουν

πιστά τις νόρμες της ομάδας, είτε αυτές είναι σχετικές είτε άσχετες. Για παράδειγμα, οι καινούριοι (ειδικά στις επαγγελματικές ομάδες) συχνά αναμένεται να μεταφέρουν τις τσάντες των βετεράνων. Για τους άνδρες που παίζουν αθλήματα όπως το ποδόσφαιρο και το χόκεϋ, υπάρχει μια ισχυρή, κοινωνική νόρμα του να είσαι σκληρός, επιθετικός και ανταγωνιστικός, και μπορεί να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες (π.χ. Αποκοπή από την ομάδα ή περιθωριοποίηση) εάν ένας παίκτης δεν αφομοιώσει αυτές τις νόρμες (Steinfeldt & Steinfeldt, 2012). Παρόλο που αυτή η σκληρή συμπεριφορά μπορεί να μην φαίνεται λειτουργική, είναι συχνά η νόρμα για πλήση εγκεφάλου στους νέους παίκτες στην ομάδα. Η “Πίεση των κοινωνικών νόμων” (“pressure of Social Norms”) παρουσιάζει ένα διάσημο παράδειγμα έρευνας.

Σε μια αθλητική ομάδα, η νόρμα μπορεί να υπαγορεύει πρακτικές συμπεριφορές, το στυλ ντυσίματος και χτενίσματος, τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους βετεράνους και στους καινούριους, ή ποιος παίρνει τον έλεγχο σε κρίσιμες καταστάσεις. Απόκλιση από τις αναμενόμενες συμπεριφορές μπορεί να καταλήξουν σε ανεπίσημες ή επίσημες κυρώσεις. Για παράδειγμα, στην ταινία “Οι δρόμοι της φωτιάς” (“*ch-ariots of fire*”), οι συναθλητές του Βρετανού σπρίντερ Harold Abrahams από το Cambridge τον επέπληξαν λόγω της πρόσληψης επαγγελματία προπονητή, επειδή κάτι τέτοιο σήμαινε πως έβλεπε πολύ σοβαρά το τρέξιμο και δεν ήταν πλέον ερασιτέχνης. Κατ’ ουσίαν δεν προσκολλήθηκε στις κοινωνικές νόρμες της εποχής του. Επειδή η πίεση να συμμορφωθεί με τις κοινωνικές νόρμες του αθλητισμού μπορεί να είναι πολύ ισχυρή, αναπτύχθηκε ένα εργαστήριο (workshop) κοινωνικών νόμων για να βοηθήσει τους παίκτες να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε αυτές τις κοινωνικές πιέσεις (Waldron, 2012).

Κανόνες για Παραγωγικότητα

Το επίπεδο για προσπάθεια και απόδοση που γίνεται αποδεκτό από την ομάδα ονομάζεται νόρμα παραγωγικότητας (norm for productivity). Για παράδειγμα, σε ένα εταιρικό πρόγραμμα φυσικής κατάστασης, όλα τα μέλη μπορούν να γυμναστούν το μεσημέρι για 30 λεπτά. Αυτό μετά

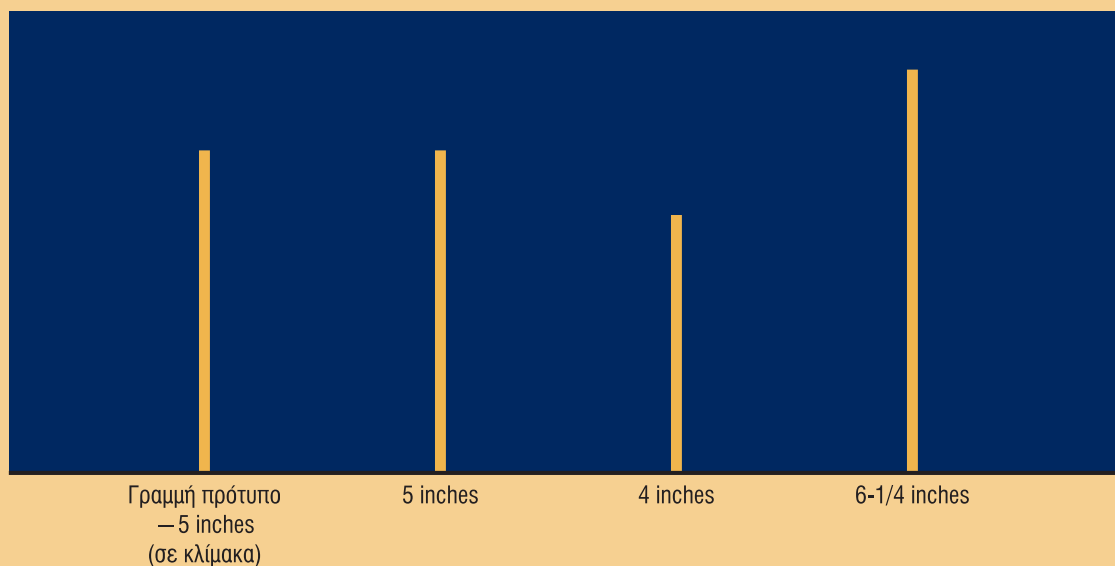
γίνεται προσδοκία για τα νέα μέλη. Σε περιβάλλον αθλητικό, ο αρχηγός ή ο καλύτερος παίκτης της ομάδας είναι συχνά το πρότυπο που θέτει τη νόρμα της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, όταν ο χρυσός ολυμπιονίκης Dan Gable πάλευε στην Iowa, έκανε απίστευτες ώρες προπόνησης. Επειδή ο Gable θεωρούνταν ο καλύτερος αθλητής στην κατηγορία του στη χώρα, οι συναθλητές του ενστερνίστηκαν τα δικά του επίπεδα. Ένα προπονητής μπορεί, επίσης, να δημιουργήσει μια νόρμα παραγωγικότητας όπως κατατέθηκε από την Tara Van Derveer, η οποία το 1996 κληρονόμησε τη γυναικεία ολυμπιακή ομάδα καλαθοσφαίρισης. Η ομάδα αυτή είχε χάσει σε αρκετές διεθνείς αναμετρήσεις τα προηγούμενα

χρόνια και ένωσε την ανάγκη να επαναφέρει εκ νέου μια σκληρή νόρμα παραγωγικότητας. Δημιούργησε μια αναμονή επιτυχίας (συμπεριλαμβανομένης και μιας προσομοίωσης τελετής απονομής μεταλλίων), στην οποία κάθε παίκτρια έλαβε ένα χρυσό μετάλλιο στο Georgia Dome, όπου θα διεξαγόταν στην πραγματικότητα η αναμέτρηση. Επιπρόσθετα, απαίτησε υψηλά επίπεδα προσπάθειας, όπως επισημάνθηκε από την αθλήτρια Lisa Leslie, που είπε, «Με την Τάρα να μας προπονεί τόσο σκληρά, έπρεπε η μία να ενθαρρύνει την άλλη. Ήρθαμε τόσο κοντά» (Wolf, 1996, σ. 97).

Αυτή η νόρμα παραγωγικότητας μερικές φορές συσχετίζεται με το να είσαι μέρος μιας ειδι-

Πίεση των Κοινωνικών Νόμων

Οι νόρμες μπορούν να έχουν τεράστια επιρροή στα μεμονωμένα μέλη των ομάδων, όπως παρουσιάζεται από το κλασικό πείραμα που διενεργήθηκε από τον Solomon Asch (1956). Επτά μαθητές ρωτήθηκαν να κρίνουν ποια από τις τρεις γραμμές ήταν σαν την γραμμή πρότυπο (Σχήμα 7.1). Η δοθείσα γραμμή πρότυπο ήταν 5 ίντσες σε μήκος, ενώ οι προς σύγκριση γραμμές ήταν 5 ίντσες, 4 ίντσες και 6,25 ίντσες. Όλοι οι συμμετέχοντες, εκτός από έναν, εκείνον που δεν είχε λάβει πληροφορίες για το πείραμα, ενημερώθηκαν εκ των προτέρων από τον ερευνητή να δώσουν λάθος απαντήσεις. Τα θέματα απαντήθηκαν φωναχτά, ένα τη φορά και ο συμμετέχων που δεν γνώριζε απάντησε μετά τον τελευταίο. Αν και ήταν πασιφανές ότι η συγκρινόμενη γραμμή των 5 ιντσών ήταν η σωστή απάντηση, το ένα τρίτο των συμμετεχόντων που δεν είχαν λάβει πληροφορίες προηγουμένως συμμορφώθηκαν με τους κανόνες του συνόλου, ακόμα και με άλλους τρεις συμμετέχοντες. Έτσι, ακόμα και όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν τη σωστή απάντηση, νιώθουν την πίεση να συμμορφωθούν στις νόρμες του συνόλου επιλέγοντας μια απάντηση που ξέρουν ότι είναι λάθος.



Σχήμα 7.1 Τυπικές γραμμές σύγκρισης χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη του Asch για τις επιδράσεις του συνόλου στην κρίση μεμονωμένων ατόμων.

κής ομάδας, όπως καταγράφηκε από την Angela Kelly, παίκτρια ποδοσφαίρου του πανεπιστημίου της Βόρειας Καρολίνας: «Καμία δεν θα τολμούσε να δώσει τίποτα λιγότερο από το 100% όταν εκείνη η μπλούζα της Καρολίνας ήταν στην πλάτη της» (Dorrance & Averbuch, 2002). Σε μια μελέτη των Munroe, Estabrooks, Dennis και Carron (1999), η νόρμα της παραγωγικότητας ήταν η πιο συχνά αναφερόμενη για αγώνες, προπονήσεις και τα εκτός σεζόν. Στην πραγματικότητα πολλές άλλες συχνά αναφερόμενες νόρμες αντικατοπτρίζονταν έμμεσα στην αποδοτικότητα, όπως οι νόρμες της συνέπειας, της παρακολούθησης και της προετοιμασίας για προπονήσεις και αγώνες.

Θετικοί Κανόνες

Επειδή οι νόρμες μπορούν να έχουν ισχυρές επιδράσεις στη συμπεριφορά, είναι επιτακτικό για έναν προπονητή, δάσκαλο ή υπεύθυνο άσκησης να εγκαθιδρύσει θετικές νόρμες ή προδιαγραφές στην ομάδα. Μια καλή μέθοδος για τη δημιουργία θετικών προδιαγραφών είναι να συγκεντρώσει τους επίσημους και ανεπίσημους αρχηγούς μιας ομάδας προκειμένου να ορίσουν οι ίδιοι θετικά παραδείγματα. Ο Dan Gable (σε προηγούμενο παράδειγμα) πήρε την πρωτοβουλία και έθεσε τον κανόνα μόνος του. Αλλά, συχνά, ο προπονητής ή ο δάσκαλος χρειάζεται να ενθαρρύνει τους αρχηγούς να θέσουν υψηλές προδιαγραφές επιτυχίας. Όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, συμπεριλάβετε όλα τα μέλη της ομάδας στη λήψη απόφασης αναφορικά με την υιοθέτηση των κανόνων από την ομάδα.

Τροποποίηση των Κανόνων της Ομάδας

Όταν οι νόρμες της ομάδας χρειάζεται να τροποποιηθούν, υπάρχουν δύο κύρια πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη: η πηγή επικοινωνίας που θα αλλάξει τις νόρμες και η φύση της επικοινωνίας. Τα άτομα σε μια ομάδα που έχουν τη μεγαλύτερη πειθώ είναι αυτά που είναι πιο αξιόπιστα, είναι περισσότερο αγαπητά, είναι παρόμοια με τα άλλα μέλη της ομάδας, είναι ελκυστικά, έχουν υψηλό κύρος ή θεωρούνται ισχυρά (Penrod, 1986). Επιπλέον, το στυλ ομιλίας που χρησι-

μοποιεί κάποιος είναι σημαντικό. Διατυπώνοντας ρητορικές ερωτήσεις και μιλώντας με έναν σχετικά γρήγορο τρόπο αυξάνει την αποτελεσματικότητα των πειστικών επιχειρημάτων. Η φύση της επικοινωνίας είναι, επίσης, σημαντική. Η διαδικασία της αλλαγής των κανόνων της ομάδας είναι πιο αποτελεσματική όταν οι άνθρωποι και από τις δύο πλευρές ενός επιχειρήματος είναι παρόντες, υπάρχουν πολλαπλές επικοινωνίες, η επικοινωνία είναι καινοτόμος και τα συμπεράσματα δηλώνονται λεπτομερώς.

Δημιουργώντας ένα Αποτελεσματικό Ομαδικό Κλίμα

Ομαδικό κλίμα αναπτύσσεται από το πως οι παίκτες αντιλαμβάνονται τις αλληλοσχετίσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Οι αντιλήψεις των παικτών και οι εκτιμήσεις τους ρυθμίζουν το κλίμα της ομάδας. Ακόμη, ο προπονητής έχει τον τελευταίο λόγο στη δημιουργία ομαδικού κλίματος (παρόλο που οι παίκτες δεν είναι απαραίτητο να δεχθούν τη δική του προσέγγιση). Κάποιοι παράγοντες του ομαδικού κλίματος είναι πιο εύκολο να αλλάξουν απ' ό,τι άλλοι, αλλά όλοι μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας (Zander, 1982).

Κοινωνική Υποστήριξη

Η **κοινωνική υποστήριξη** (social support) αναφέρεται σε «μια ανταλλαγή πόρων μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων με την αντίληψη από τον πάροχο ή τον αποδέκτη ότι αποσκοπεί στο να βελτιώσει την ευημερία του αποδέκτη» (Shumaker & Brownell, 1984, σ. 13). Έρευνα αποκάλυψε ότι η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να έχει θετικό αποτέλεσμα σε μια ποικιλία συμπεριφορών και αισθημάτων, όπως είναι η ανάρρωση από τραυματισμό, η διαχείριση του στρες, η υπερκόπωση, η νεανική φυσική δραστηριότητα και η απόδοση (Duncan, Duncan, & Strycker, 2005; Freeman, Rees, & Hardy, 2009; Gould, Tuffey, Udry, & Loehr, 1996 a, b; Rees, 2007). Επιπρόσθετα, η κοινωνική υποστήριξη έχει συνδεθεί με αυξήσεις των αισθημάτων της ομαδικής συνοχής και του κλίματος της ομάδας. Παράλληλα, ο Mike Krzyzewski, προπονητής

στην ανδρική ομάδα καλαθοσφαίρισης στο πανεπιστήμιο Duke, λέει ότι το πρώτο πράγμα που κάνει στην αρχή της σεζόν είναι να βεβαιωθεί ότι όλοι οι παίκτες του ταιριάζουν στην ιδέα της ομάδας και αλληλοϋποστηρίζονται. Στο πλαίσιο «Χτίζοντας ένα αποτελεσματικό ομαδικό κλίμα διαμέσου της κοινωνικής υποστήριξης» απαριθμούνται οι διαφορετικοί τύποι κοινωνικής υποστήριξης και οι τρόποι να τους ενισχύσουμε.

ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΚΛΕΙΔΙ Η κοινωνική υποστήριξη παρέχει αξιολόγηση, πληροφόρηση, διαβεβαίωση και συντροφικότητα, μειώνει την αβεβαιότητα σε καιρούς στρες, βοηθά στη νοητική και σωματική ανάρρωση και βελτιώνει τις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Εγγύτητα

Οι άνθρωποι είναι πολύ πιθανόν να δεθούν, όταν είναι κοντά ο ένας στον άλλον. Αν και η φυσική εγγύτητα (proximity) από μόνη της συνήθως δεν αναπτύσσει την ιδέα της ομάδας, η στενή επαφή με τους συμπαίκτες προάγει την αλληλεπίδραση, η οποία με τη σειρά της μπορεί να επισπεύσει την ανάπτυξη της ομάδας. Αποδυτήρια, ομαδικά προπονητικά τραπέζια και οδικά ταξίδια διασφαλίζουν την εγγύτητα. Κάποιοι προπονητές προάγουν την ομαδική ενότητα με το να έχουν αθλητές να ζουν μαζί στην ίδια κατοικία. Στον νεανικό αθλητισμό ταξίδια με αυτοκίνητο ή λεωφορείο συχνά βοηθούν στο χτίσιμο θετικού ομαδικού κλίματος με το να παρέχουν ευκαιρίες στους παίκτες να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους. Αυ-

Χτίζοντας Ένα Αποτελεσματικό Ομαδικό Κλίμα Διαμέσου της Κοινωνικής Υποστήριξης

Η κοινωνική υποστήριξη είναι μια πολυδιάστατη έννοια και οι ερευνητές (Rees, 2007; Rosenfeld & Richman, 1997) σκιαγράφησαν επτά τύπους κοινωνικής υποστήριξης. Τα ακόλουθα είναι οι τύποι κοινωνικής υποστήριξης και προτάσεις για βελτίωση του καθενός, ώστε να βοηθήσουν στο χτίσιμο της ομάδας.

1. Υποστήριξη ακρόασης

Η υποστήριξη ακρόασης είναι η αντίληψη ότι κάποιος ακούει χωρίς να δίνει συμβουλές ή να είναι επικριτικός. Κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της υποστήριξης ακρόασης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Παρέχετε ομαδικά κοινωνικά γεγονότα για το προσωπικό της ομάδας, τους αθλητές και τους βοηθούς προπονητές προκειμένου να τους επιτρέψετε να βγουν έξω από τους τυπικούς τους ρόλους.
- Δώστε έμφαση στην αξία της τακτικής και ανεπίσημης επαφής μεταξύ των μελών της ομάδας: αθλητών, προπονητών, γυμναστών και του άλλου υποστηρικτικού προσωπικού.

2. Συναισθηματική υποστήριξη

Η συναισθηματική υποστήριξη είναι η αντίληψη ότι ένα άλλο πρόσωπο παρέχει παρηγοριά και τρυφερότητα και δείχνει ότι είναι στην υποστηρικτική πλευρά του αποδέκτη. Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της συναισθηματικής υποστήριξης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Δώστε έμφαση στη σημασία της συναισθηματικής υποστήριξης σε ανερχόμενους και διορισμένους αρχηγούς.
- Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να επισκέπτονται και να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη στους τραυματισμένους παίκτες.

3. Συναισθηματική-προκλητική υποστήριξη

Η συναισθηματική-προκλητική υποστήριξη είναι η αντίληψη ότι ένα άλλο άτομο προκαλεί τον αποδέκτη της βοήθειας να αξιολογήσει τις συμπεριφορές, τις αξίες και τα συναισθήματά του. Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της συναισθηματικής-προκλητικής υποστήριξης είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνετε τη συναισθηματική πρόκληση, με προφορικές ανταλλαγές ανάμεσα στους παίκτες κατά τη διάρκεια της προπόνησης και στους αγώνες (π.χ. «προπονηθήκατε σε αυτή την τεχνική τις τελευταίες εβδομάδες, ηρεμήστε και αφήστε το να συμβεί»).

- Προκαλέστε τα μέλη της ομάδας να κάνουν το καλύτερο που μπορούν μέσα από τις ατομικές και τις ομαδικές συναντήσεις, εστιάζοντας στην επίτευξη των ομαδικών και ατομικών στόχων

4. Επιβεβαίωση υποστήριξης

Η επιβεβαίωση της υποστήριξης είναι η αντίληψη ότι ένα άλλο πρόσωπο, παρόμοιο με τον υποστηριζόμενο αποδέκτη, που βλέπει τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο, βοηθά στην επιβεβαίωση της αντίληψης του υποστηριζόμενου αποδέκτη. Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της επιβεβαίωσης της υποστήριξης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Σχεδιάστε συναντήσεις μικρών γκρουπ στις οποίες οι αθλητές θα συνομιλούν για θέματα αντιμετώπισης της πίεσης, προετοιμασίας για τον αγώνα, προσαρμογής στη ζωή στο πανεπιστήμιο, και άλλα τέτοια θέματα.
- Δημιουργήστε ευκαιρίες συνάντησης ανάμεσα σε έμπειρους και άπειρους προπονητές.
- Χρησιμοποιείτε ασκήσεις διασαφήνισης αξίας προκειμένου να προάγετε το μοίρασμα ζητώντας από διαφορετικούς αθλητές να μοιραστούν μια σημαντική για εκείνους αξία και να εξηγήσουν γιατί είναι σημαντική.

5. Υποστήριξη εκτίμησης έργου

Η υποστήριξη εκτίμησης έργου είναι η αντίληψη ότι ένα άλλο άτομο γνωρίζει τις προσπάθειες του αποδέκτη της υποστήριξης και εκφράζει εκτίμηση για τη δουλειά που κάνει. Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της υποστήριξης εκτίμησης έργου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Αναγνωρίστε την επίτευξη στόχων όσον αφορά στη βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων σε προαγωνιστική και καθημερινή βάση.
- Δημιουργήστε τελετές απονομής βραβείων για αθλητικές και ακαδημαϊκές επιδόσεις.

6. Υποστήριξη πρόκλησης έργου

Η υποστήριξη πρόκλησης έργου είναι η αντίληψη ότι κάποιος άλλος προκαλεί τον τρόπο σκέψης του υποστηριζόμενου ατόμου σχετικά με ένα έργο ή δραστηριότητα, ώστε να τον ενεργοποιήσει, να τον κινητοποιήσει και να τον οδηγήσει σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα, ενθουσιασμό και συμμετοχή. Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτιστοποίηση της υποστήριξης πρόκλησης έργου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να παρέχουν υποστήριξη πρόκλησης έργου ο ένας στον άλλον ως ομαδική ευθύνη και νόρμα. Για παράδειγμα, ερωτήσεις του τύπου “γιατί είναι τόσο σημαντικό να δουλεύουμε σκληρά στη μεταβατική περίοδο αντί να ξεκουράζουμε το σώμα”.
- Βιντεοσκοπείτε άτομα που μετέχουν σε προγράμματα φυσικής κατάστασης για να τους επιτρέψετε να επανεξετάσουν τα επίπεδα δραστηριότητας τους και να λάβουν θετική ανατροφοδότηση από τον γυμναστή.

7. Υποστήριξη προσωπικής βοήθειας

Η υποστήριξη προσωπικής βοήθειας είναι η αντίληψη ότι κάποιος άλλος παρέχει υπηρεσίες ή βοήθεια, όπως το να κάνει κάποια χάρη ή να οδηγήσει τον αποδέκτη υποστήριξης κάπου. Κατευθυντήριες γραμμές για την παροχή υποστήριξης προσωπικής βοήθειας εμπεριέχουν τα ακόλουθα:

- Ενθάρρυνση των συμπαίκτων στο να βοηθούν ο ένας τον άλλον σε μη αθλητικές ανάγκες τους.
- Ενθάρρυνση κάθε μέλους της ομάδας να γνωρίζει, όσο γίνεται, όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα μέσα στην ομάδα σε προσωπικό επίπεδο και να επιδεικνύει ενδιαφέρον και φροντίδα για τους συμπαίκτες του.

τές οι αλληλεπιδράσεις, συνδυαζόμενες με ομοιότητα στις συμπεριφορές, μπορούν να βοηθήσουν στο να εγκαθιδρύσουν την ταυτότητα της ομάδας.



ΔΕΙΤΕ Η δραστηριότητα 7.2 σας επιτρέπει να εφαρμόσετε αυτά που μάθατε από την κοινωνική υποστήριξη.

Ιδιαιτερότητα

Όταν μια ομάδα νιώθει ιδιαίτερη (distinct), τα αισθήματα ενότητας και ολότητας αυξάνονται. Οι συμμορίες των δρόμων χρησιμοποιούν διακριτά ρούχα και ειδικές τελετές μύησης για να ξεχωρίσουν τους εαυτούς τους από άλλες συμμορίες. Στον αθλητισμό η ιδιαιτερότητα παραδοσιακά επιτυγχάνεται μέσα από τις φόρμες της ομάδας και τα ρητά (mottoes), ειδικές τελετουργίες μύησης, ή τα ειδικά προνόμια. Κάνοντας τους παίκτες μιας ομάδας να αισθάνονται μοναδικοί και ξεχωριστοί από τις άλλες ομάδες, ο προπονητής βοηθά στην ανάπτυξη και διαμόρφωση της ομαδικής ιδέας. Σε τάξεις άσκησης, οι Carron και Spink (1993) αύξησαν την ιδιαιτερότητα της ομάδας και έχτισαν την ομαδική συνοχή της μερικώς παρέχοντας κοντομάνικα μπλουζάκια και δημιουργώντας ειδικά ρητά (slogans) για τους συμμετέχοντες. Παρομοίως, οι προσωπικοί γυμναστές μπορούν να αναπτύξουν ειδικά μπλουζάκια με λογότυπα για τους ανθρώπους που προπονούνται στο ίδιο γυμναστήριο.

Αμεροληψία

Ένα σημαντικό συστατικό του κλίματος της ομάδας είναι η εμπιστοσύνη και στον πυρήνα της εμπιστοσύνης είναι η αίσθηση δικαιοσύνης που νιώθουν οι αθλητές. Οι αθλητές πρέπει να πιστεύουν ότι το παιχνίδι τους, η προσπάθειά τους και η συνεισφορά τους στην επιτυχία της ομάδας εκτιμώνται αντικειμενικά και ισότιμα. Η δικαιοσύνη με την οποία ο προπονητής φέρεται προς τους αθλητές επηρεάζει τα επίπεδα αφοσίωσης, κινήτρων και ικανοποίησης. Οι αθλητές ερμηνεύουν την αμεροληψία (fairness) σε τρία κύρια θέματα (Anshel, 2003):

- Ο βαθμός συμβατότητας ανάμεσα στις εκτιμήσεις του προπονητή και τις εκτιμήσεις των παικτών για τις δεξιότητες και για τη συνεισφορά των παικτών στην ομάδα.
- Πώς ο προπονητής μεταφέρει τις απόψεις του στους αθλητές.
- Οι αντιλήψεις των αθλητών ότι ο προπονητής τους προσπαθεί να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να είναι ευτυχισμένοι.

Η αμεροληψία ή η έλλειψη αυτής, μπορεί να φέρει κοντά μια ομάδα ή να την διαλύσει. Οι προπονητές πρέπει να αντιμετωπίζουν τους αθλητές ειλικρινά, ανοιχτά και αμερόληπτα. Οι αθλητές χρειάζεται να πιστέψουν ότι τους φέρονται δίκαια, ακόμα και όταν δεν είναι εντελώς χαρούμενοι με συγκεκριμένες αποφάσεις. Μερικοί προπονητές δεν δίνουν πολλή σημασία στα αισθήματα δικαιοσύνης των αθλητών τους. Αυτό, δυστυχώς, μπορεί να μεταμορφώσει αυτά τα αρνητικά αισθήματα σε αρνητικές πράξεις, όπως συμπεριφορά που προκαλεί αναστάτωση ή ακόμα και σε παραίτηση από την ομάδα.

Ομοιότητα

Η ομοιότητα (similarity) ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, στις υποχρεώσεις, τις συμπεριφορές, τις προσδοκίες και τους στόχους είναι σημαντική για την ανάπτυξη ενός θετικού ομαδικού κλίματος. Όπως ήδη σημειώθηκε στο κεφάλαιο 8, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να διαφέρουν στην εθνικότητα, στη φυλή, στο κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, στην προσωπικότητα και στην ικανότητα. Όμως, έρευνα έδειξε ότι παράγοντες όπως το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο και τα χρόνια που αγωνίζεται κάποιος δεν είναι απαραίτητα σημαντικά στο χτίσιμο της ομαδικής αντίληψης (Widmeyer & Williams, 1991). Ωστόσο, είναι στη δικαιοδοσία του προπονητή να έχει ένα σύνολο διαφορετικών αθλητών που θα εργάζονται μαζί για κοινούς σκοπούς. Ειδικά ο προπονητής πρέπει να αναπτύξει ομοιότητα στις συμπεριφορές, όπως κοινούς στόχους για την απόδοση της ομάδας, προσδοκίες για την ατομική συμπεριφορά και σαφήνεια σχετικά με τους διάφορους ρόλους στην ομάδα. Όσο πιο πολλά μέλη της ομάδας είναι ενημερωμένα για τις ομοιότητες μεταξύ τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να αναπτύξουν μια ισχυρή ομαδική αντίληψη.

Αλληλεξάρτηση Καθήκοντος

Ένας τελικός τρόπος για να βελτιώσουμε το κλίμα της ομάδας όπως, επίσης, να αυξήσουμε την απόδοσή της είναι μέσω της αλληλεξάρτησης

του αποτελέσματος (task interdependence) (Cunningham & Waltmeyer, 2007). Κατ' ουσίαν, η αλληλεξάρτηση αποτελέσματος αναφέρεται στο γεγονός του ότι όλα τα μέλη του γκρουπ ωφελούνται (ή υποφέρουν) από την απόδοση της ομάδας. Όπως οι προπονητές μπορεί να πουν, *η ομάδα νικά μαζί και χάνει μαζί*. Η αλληλεξάρτηση απεδείχθη ότι είναι ένας τρόπος που βοηθά στη διαχείριση της έντασης στην ομάδα. Η σύγκρουση έργου μπορεί να αποδειχθεί θετική, αλλά “μόνο όταν η σύγκρουση διαχειρίζεται εποικοδομητικά και οι ομάδες έχουν υψηλά επίπεδα δεκτικότητας, ψυχολογικής ασφάλειας και εσωτερικής εμπιστοσύνης” (DeDreu & Weingart, 2003, σ. 748). Ένας τρόπος προαγωγής της αλληλεξάρτησης καθήκοντος είναι η τακτική αξιολόγηση της ομάδας και η ενίσχυση της κοινής μοίρας ανάμεσα στα μέλη της. Αυτό προάγει το συναίσθημα της αλληλεξάρτησης επειδή όλοι οι συμπαίκτες είναι υπεύθυνοι μεταξύ τους και καθένας μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες με τους άλλους.



ΑΝΑΚΑΛΥΨΤΕ Η δραστηριότητα 7.3 βελτιώνει την κατανόηση της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού ομαδικού κλίματος.

Αξιολόγηση Ομαδικού Κλίματος

Οι προπονητές βρίσκουν χρήσιμο να γνωρίζουν πώς αισθάνονται οι αθλητές τους. Το “ερωτηματολόγιο ομαδικού κλίματος” περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη μέτρηση των αισθημάτων των αθλητών αναφορικά με τη συμμετοχή τους στην ομάδα και τις αντιλήψεις τους για τη συμπεριφορά και την αντιμετώπιση του προπονητή.

Οι απαντήσεις των αθλητών δίνουν στον προπονητή πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το κλίμα της ομάδας και πιθανούς τρόπους να βελτιώσει τη συνοχή της. Επειδή για τον προπονητή είναι πολύτιμο να παρακολουθεί τις αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της σεζόν, οι αθλητές πρέπει να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο στην αρχή της σεζόν, και έπειτα οι προπονητές πρέπει περιοδικά να παρακολουθούν τις αλλα-

γές κατά τη διάρκεια της σεζόν. Πρέπει να επισημανθεί στους παίκτες ότι αυτό δεν είναι ένα τεστ και ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Αν οι απαντήσεις είναι ανώνυμες οι αθλητές είναι περισσότερο πιθανόν να απαντήσουν με ειλικρίνεια.

Μεγιστοποιώντας Ατομικές Επιδόσεις σε Ομαδικά Αθλήματα

Οι προπονητές είναι υπεύθυνοι στο να οδηγήσουν μεμονωμένους παίκτες να παίζουν μαζί ως ομάδα και πρέπει να καταλαβαίνουν πως οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας επηρεάζουν την απόδοση στον αθλητικό χώρο ή το γήπεδο. Οι περισσότεροι προπονητές και αθλητικοί ψυχολόγοι συμφωνούν ότι ένα σύνολο με τους καλύτερους σε ατομικό επίπεδο παίκτες, συνήθως δεν κάνει και την καλύτερη ομάδα. Ακόμη, και με λιγότερο ταλέντο, οι ομάδες είναι σε θέση να φθάσουν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης εξαιτίας της ομαδικής εργασίας και των θυσιών που οι παίκτες, ως άτομα, κάνουν. Θέτοντάς το απλά, μια καλή ομάδα είναι περισσότερο από το απλό άθροισμα των επιμέρους μερών της. Το πόσο καλά δουλεύει μια ομάδα είναι το κλειδί της εξίσωσης.

Το Μοντέλο του Steiner για την Πραγματική Παραγωγικότητα

Ο Ivan Steiner (1972) ανέπτυξε ένα μοντέλο για να δείξει τη σχέση ανάμεσα στις ατομικές ικανότητες ή πηγές σε μια ομάδα και πώς τα μέλη της αλληλεπιδρούν. Το μοντέλο Steiner φαίνεται από την εξίσωση:

Πραγματική παραγωγικότητα = ενδεχόμενη παραγωγικότητα – απώλειες οφειλόμενες σε λανθασμένες ομαδικές μεθόδους

Ενδεχόμενη παραγωγικότητα (Potential productivity) Αναφέρεται στην καλύτερη πιθανή ομαδική απόδοση, δεδομένης της ικανότητας του κάθε παίκτη, της γνώσης και δεξιότητας (νοητικής και σωματικής) καθώς και των απαιτήσεων του