

Ana Rejec

TEAM BUILDING ŠPORTNIH EKIP

»Psihologija, pod njenim okriljem pa tudi team building, ima pomembno mesto v športu. Metoda, predstavljena v poglavju, je splošljiva, prenosljiva tudi na druge poklicne skupine in različna področja delovanja. Za sestavo učinkovitega team building programa lahko uporabimo kombinacijo tehnik, kar nam omogoča prilagajanje individualnim primerom glede na različnost posameznikov, ekip, njihovih potreb in ciljev. Posebej v zadnjem času se področje športne psihologije intenzivno in pospešeno razvija, zato je bistveno, da ostanemo pri svojem delu kritični do lastnega znanja ter da se zavedamo pomena vseživljenjskega učenja in kontinuiranega razvoja.«

V zadnjih petdesetih letih je metoda team buildinga postala ena najobetavnejših in najpogostejših intervenc za razvoj skupin v delovnih organizacijah (Bruner, Eys, Beauchamp in Côté, 2013). Najpogosteje se uporablja za pomoč članom skupine pri učenju sodelovanja z namenom delitve znanja, spretnosti in virov 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 delujejo ekipe, kot tudi za izboljšanje njenega splošnega delovanja. V športu team building intervence konsistentno doprinašajo k izboljševanju timske učinkovitosti (Beauchamp, McEwan in Waldhauser, 2017).

V literaturi se pojavljajo različne opredelitve team buildinga. V splošnem je to proces, namenjen povečevanju učinkovitosti skupine pri doseganju skupnih

ciljev ob sočasnem izboljševanju zadovoljevanja potreb, ki jih imajo posamezni člani skupine (Tušak, Misja in Vičič, 2003). Za doseganje optimalnega delovanja ekipe se v team building programih osredotočamo na izboljševanje komunikacije, zmanjševanje konfliktov ter spodbujanje kohezivnosti in zavezanosti ciljem (Bettenhausen, 1991; v: Tušak idr., 2003).

Poudarek je na gradnji timske povezanosti, ki je ključna za učinkovito delovanje ekipe (Zander, 1975; v: Yukelson, 1997). Še več, poudarja se tudi, da je ena najbolj izpopolnjujočih izkušenj tako za trenerje kot športnike, 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). Kohezivnost opredelimo kot dinamičen proces, ki se kaže v tendenci članov skupine, da držijo skupaj ter ostanejo enotni pri zasledovanju skupnih ciljev in/ali zadovoljevanju čustvenih potreb svojih članov (Carron, Brawley in Widmeyer, 1998; v: Carron, Bray in Eys, 2002).

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 idr., 2017). Proces priprave športnika na nastop je že individualno izjemno kompleksen in težaven, v primeru športnih ekip pa je to še veliko težje, saj je za doseganje maksimalne pripravljenosti ekipe poleg dvigovanja individualne pripravljenosti posameznikov potrebna tudi sestava enotnega moštva, v katerem odnosi med igralci omogočajo sodelovanje, soodvisnost in medsebojno pomoč (Tušak idr., 2003).

V kompleksnem okolju delovanja se profesionalni športniki v svoji karieri srečujejo z najrazličnejšimi stresorji (Noblet in Gifford, 2002):

- negativni vidiki organizacijskega sistema in kulture (npr. slaba komunikacija, ignoriranje ob slabi igri/poškodbi, prazne obljube ...);
- skrbi glede pričakovanj in standardov za nastopanje na tekmah (npr. stalen pritisk tekmovati, 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 izkazati se, nesorazmernost plače-pravic-zahtev ...);

- negativen vpliv na interpersonalna razmerja (npr. kritike, nedostopnost trenerja, konflikti, aroganca, nezaupanje v psihologa, izključenost iz skupine, nesporazumi med igralci ...);
- zahtevnost dela (npr. dolga tekmovalna sezona, zelo omejujoč življenjski stil ...);
- problemi, povezani s selitvijo in časom (npr. pogrešaš družino, težko počneš še kaj drugega v življenju ...).

Kot pri vseh drugih poklicih je tudi na področju profesionalnega športa pomembno, da skušamo z novimi spoznanji in učinkovitimi intervencami, del katerih je tudi team building, športnikom omogočiti maksimalen razvoj sposobnosti s sočasnim zmanjševanjem in odpravljanjem potencialnih stresorjev.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Razvoj team buildinga je v zadnjih petdesetih letih potekal od intervence v skupinskih procesih z namenom izboljšanja medosebnih odnosov do skupinske intervence, oblikovane z namenom izboljšanja timske učinkovitosti, uspešnosti in delovanja (Bruner idr., 2013).

Začetki team buildinga izhajajo iz organizacijske psihologije (Bruner idr., 2013), pri čemer za čas prvih znanstvenih preučevanj delovnih skupin veljajo dvajseta in trideseta leta 20. stoletja, ko so bile izvedene študije Hawthorne (Mathieu, Wolfson in Park, 2018). V njih so se raziskovalci ukvarjali s preučevanjem vpliva različnih delovnih pogojev, kot je recimo osvetljenost delovnega mesta (Sundstrom, 1986; v: Sundstrom, McIntyre, Halfhill in Richards, 2000), prek opažanj pa se je fokus preusmeril na interpersonalne odnose med delavci in menedžmentom (Sundstrom idr., 2000).

Poleg organizacijskega konteksta tudi šport pogosto zahteva tesno skupinsko delo, usmerjeno na sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev, zato ni presenetljivo, da se je tudi na tem področju začela uporaba team building intervenc z namenom izboljšanja interpersonalne dinamike in doseganja maksimalnega potenciala ekip. Analiza ključne izvirne literature, ki se pojavlja na temo team buildinga v športu, kaže pomembno

vlogo preučevanja kohezivnosti (npr. Ball in Carron, 1976; Carron in Ball, 1977; Landers in Crum, 1971; Martens in Peterson, 1971; v: Bruner idr., 2013), kar je ostal prevladujoč trend tudi v zadnjih letih (1997–2008) (Rovio, Arvinen-Barrow, Weigand, Eskola in Lintunen, 2010).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Glede na rezultate raziskav o povezanosti uspeha ekipe z višjo kohezivnostjo (Carron idr., 2002) njena osrednja vloga na področju raziskovanja team buildinga v športu ni presenetljiva (Bruner idr., 2013). Število raziskav, ki potrjujejo učinkovitost team building programov, se povečuje. Potencial pri podpori medosebnih procesov v športnih ekipah se kaže predvsem v napredku posameznikov (npr. izboljšana samozavest, individualno zadovoljstvo) in skupin (npr. izboljšana kohezivnost in delovanje) (npr. Dunn in Holt, 2004; Newin, Bloom in Loughead, 2008; Senécal, Loughead in Bloom, 2008; v: Bruner idr., 2013). Kronološki pregled osemindvajsetih člankov na temo team buildinga v športu kaže pozitiven vpliv na skupinsko delovanje, predvsem na povečanje skupinske kohezivnosti (Rovio idr., 2010). Rezultati so skladni z raziskavo, v kateri so preučevali vpliv sezonskega team building programa pri osmih srednješolskih ženskih košarkarskih ekipah, ki prav tako kažejo vpliv intervence skupinskega postavljanja ciljev na višje zaznavanje kohezivnosti. Igralke so poročale o pozitivnem vplivu team building programa na delovanje ekipe, med drugim na boljšo igro in večji fokus na skupne cilje (Senécal idr., 2008).

Učinkovitost team buildinga je preučevala tudi metaanaliza, ki so jo leta 1999 objavili Salas, Rozell, Mullen in Driskell (v: Klein idr., 2009), v letu 2009 pa so z večjo bazo podatkov in večjim naborom izidov le-to še posodobili in razširili. 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 pozitivni učinek team

buildinga na vsa štiri področja izidov, najmočnejša pa je bila povezava team buildinga z afektivnimi in procesnimi izidi (Klein idr., 2009).

Metaanaliza, ki je vključevala 17 raziskav s področja team buildinga v športu, je ovrednotila učinkovitost programov in vlogo različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Upoštevali so štiri splošne kategorije spremenljivk, in sicer karakteristike raziskav (npr. raziskovalni načrt), značilnosti uporabljenih intervenc (npr. tip, način aplikacije, trajanje), značilnosti udeležencev (npr. spol, vrsta športa) in odvisne spremenljivke (npr. uspešnost ekipe, kohezivnost, timske vloge, anksioznost). Rezultati so pokazali majhen do zmeren pozitiven učinek team building programov na kohezivnost, uspešnost ekipe, timske vloge (jasnost, sprejemanje, zadovoljstvo z njimi) in kognicije športnikov (npr. zadovoljstvo in samozavest). Kot najučinkovitejše team building aktivnosti se v rezultatih kažejo intervence, usmerjene na skupinsko postavljanje ciljev (Martin, Carron in Burke, 2009).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Team building se uporablja kot program za gradnjo timov, timske strukture, za izboljšanje kohezivnosti oziroma kakovosti skupine, razumevanje dinamike in tako predstavlja pomemben del priprave ekip (Beauchamp in Eys, 2007; v: Barborič idr., 2018).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

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

KAKO METODO IZVEDEMO?

Načrt, proces in potek izvedbe team building programa je različen glede na konkretne situacije, znotraj katerih delujemo, saj nanj vpliva veliko dejavnikov (npr. vrsta športa, starost, število igralcev ter njihove osebnostne značilnosti in sposobnosti, skupni cilji ...). Trije najpomembnejši dejavniki, ki naj bi jih upoštevali pri izdelavi programa, so:

- okolje ekipe,
- struktura ekipe,
- ekipni procesi (Beauchamp in Eys, 2007; v: Barborič idr., 2018).

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

Za direktni team building je značilno 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 vključuje opolnomočenje, izobraževanje trenerjev ali ekipe v team building strategijah:

- uniforma, znak, ki omogočata razlikovanje od drugih ekip;
- neformalna srečanja za krepitev povezanosti;
- »cilji dneva«, ki utrjujejo jasnost ciljev ekipe in norme;
- redni sestanki, vloga določenih igralcev za delo na komunikaciji.

Metaanaliza raziskav je pokazala, da sta oba predstavljena pristopa enako učinkovita, torej naj bi trenerji izbrali tiste metode, za katere menijo, da bi bile bolj učinkovite pri njihovi ekipi (Martin idr., 2009) oz. ki jim bolj ustrezajo (Paradis in Martin, 2012).

Za sistematično načrtovanje team buildinga lahko psihologi, trenerji in drugi snovalci sledijo štiri-faznemu programu, ki sta ga oblikovala Carron in Spink (1993):

1. Uvodna faza: Namen je predstavitev team buildinga trenerjem in/ ali športnikom ter predstavitev učinkovitosti in prednosti intervenc. Razumevanje ozadja je pomembno za motivacijo in dosledno sledenje programu (Spink, 1988; v: Paradis in Martin, 2012).
2. Konceptualna faza: Zajema predstavitev konceptualnega okvira in specifičnih dejavnikov, na katere se lahko osredotočimo z intervencami. Poznavanje konceptualnega modela olajšuje komunikacijo in razumevanje ter lajša prehod iz teoretičnih konstruktov k praktični aplikaciji (Carron, 1984; v: Carron in Spink, 1993).
3. Praktična faza: Namen praktične faze je, da trenerji postanejo aktivni pri oblikovanju praktičnih strategij, ki naj bi jih uporabili v team building programu in temeljijo na specifičnih dejavnikih, določenih v konceptualni fazi (Carron in Spink, 1993).
4. Faza intervencij: Zadnja faza je namenjena dejanski implementaciji izbranih team building strategij pri delu z ekipo, določenih glede na cilje v izbranem času (npr. nekaj tednov, celo sezono) ter z redno evalvacijo napredka in odziva v skupini (Carron in Spink, 1993).

Pomembno je poudariti, da lahko prve tri faze izpolnimo že v eni, relativno kratki seansi, v zadnji fazi pa zaradi dinamične narave športnega treniranja določene intervence lahko in tudi moramo prilagajati med celotno sezono (Paradis in Martin, 2012).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je prikazan primer sestave sezonskega team building programa za žensko košarkarsko ekipo, pri čemer so kot team building intervenco izbrali skupinsko postavljanje ciljev z namenom povečevanja zaznane kohezivnosti ekipe. Trenerju je pri implementaciji programa pomagal športni psiholog, program pa je povzet po raziskavi, ki so jo izvedli Senécal, Loughhead in Bloom (2008).

1. Prvi del načrtovanja programa je namenjen psihologovemu utemeljevanju teoretičnega ozadja ter informiranju ekipe o tem, kako jim sodelovanje pri določanju skupnih ciljev pomaga bolje

funkcionirati kot povezana enota. Na podlagi tega igralke določijo dolgoročne (npr. končati sezono kot ena od dveh najvišje uvrščenih ekip v ligi) in kratkoročne cilje, ki bodo pripeljali do končnega uspeha (npr. zmagati dve od naslednjih treh tekem).

2. Psiholog športnice usmeri v razmišljanje o konkretnih ekipnih vedenjih na posameznih tekmah, ki povečajo možnost doseganja določenih kratko- in dolgoročnih ciljev. Prek seznama konkretnih vedenj (npr. odstotek zadetih prostih metov in metov za tri točke, ukradene žoge) vsaka igralka najprej samostojno izbere štiri, ki so po njenem mnenju najpomembnejša za doseganje ciljev, slednje pa nato prediskutirajo v skupinah po pet oseb. Na koncu kot ekipa identificirajo skupne štiri cilje za posamezne tekme. Ta sistem omogoča aktivno sodelovanje vseh članic ekipe, referenčna točka za izbor vedenj pa so lahko povprečne statistike prejšnje sezone.
3. Pomembna naloga trenerja je, da pred vsako tekmo opomni igralke na cilje ter le-te objavi na vidno mesto (npr. v ekipni garderobi). Po tekmah sledi skupna diskusija doseženega rezultata in njegova primerjava s postavljenimi cilji. Psiholog se z ekipo sreča po vsaki seriji treh tekem za pregled in razpravo o doseganju ciljev. Srečanje je namenjeno spremljanju napredka, morebitni modifikaciji ciljev (dodajanje, odvzemanje) in/ali spreminjanju nivojev konkretnih vedenj. Če so potrebne spremembe skupinskih ciljev, ponovimo postopek od prve točke tega programa.

Pri uporabi intervence skupinskega postavljanja ciljev mora športni psiholog:

- usmerjati ekipo k ustreznemu izboru dolgoročnih ciljev;
- vzpostaviti jasno pot kratkoročnih ciljev, ki vodijo do dolgoročnih;
- zagotavljati podporo razvoju tako članov ekipe kot njihove kolektivne učinkovitosti pri postavljanju in doseganju ciljev;
- sproti evalvirati potek doseganja ciljev in nagrajevati napredek (Widmeyer in Ducharme, 1997).

Prikazano metodo lahko uporabimo tudi zunaj športnega področja v različnih delovnih organizacijah za usmerjanje ekip k doseganju skupnih

ciljev. V prvem delu kadrovskega psihologa na enak način predstavi teoretično ozadje ter prednosti metode, nadalje pa zaposlene usmeri k določanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Dolgoročni cilj je lahko na primer povečanje prodaje nekega izdelka, na podlagi česar določimo specifične, časovno opredeljene kratkoročne cilje (npr. v povezavi z inovativnim oglaševanjem, izboljšavo izdelka ipd.). Specifičnost in primerna težavnost ciljev pripomore k bolj učinkoviti izvedbi dela ter višji motivaciji skupine prek usmeritve pozornosti, povečanja truda in vztrajnosti, spodbujanja razvoja ter uporabe strategij, ki olajšajo doseganje cilja (Kleingeld, van Mierlo in Arends, 2011). Zaposleni pot do ciljev opredelijo prek konkretnih vedenj. Če torej želimo dolgoročno izboljšati prodajo, kratkoročno pa nam bo pri tem pomagalo razširjeno oglaševanje izdelka, lahko konkretna vedenja posameznikov v ekipi opredelimo v natančnem načrtu promocije na novem socialnem omrežju. Po opredelitvi konkretnih vedenj za vsak kratkoročni cilj sledi praktično izvajanje zastavljenega programa, pri čemer je bistveno, da z rednimi srečanji ali drugimi oblikami komunikacije, ki ekipi ustrezajo, sproti ocenjujemo uspešnost ter modificiramo načrt na področjih, kjer ne dosegamo želene učinkovitosti. Metodo skupinskega postavljanja ciljev lahko torej poljubno prilagajamo glede na potrebe, področje dela in druge značilnosti ekipe, psiholog pa ima, kot je bilo predstavljeno v športnem okolju, tudi v spremenjenem kontekstu pomembno vlogo facilitacije izvedbe metode.

VLOGA PSIHologa

Vloga (športnih) psihologov pri pripravi tako individualnih kot ekipnih športnikov je bistvena za sestavo učinkovitega programa, vodenje le-tega ter sprotno evalvacijo učinkovitosti, da lahko ob pravem času izvajanje intervenc tudi prilagodimo. Poleg samega načrtovanja je prednost psihologa pred trenerji pri aplikaciji team building intervenc tudi v tem, da trenerji kot moderatorji morda nimajo dovolj časa, potrpežljivosti, zavezanosti ali znanja za ustrezno vodenje procesa (Brawley and Paskevich, 1997; v: Senécal idr., 2008).

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 višku sposobnosti ter vzdržujejo dobro pripravljenost in formo. Dobra psihološka priprava ima v športu veliko dodano vrednost, zato je pomembno, da psiholog s svojimi klienti vzpostavi dobro terapevtsko alianso, opremi športnika z metodami in tehnikami, ki pomagajo pri sprostitvi, vizualizaciji, premagovanju treme, soočanju s pritiski in zahtevami ter mu zagotavlja 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 timske učinkovitosti.

S poznavanjem načel razvojne psihologije lahko znanje apliciramo že pri delu z mlajšimi generacijami športnikov, ki se tako lahko priučijo strategij uspešnega delovanja v skupini in jih imajo možnost uporabiti tudi pozneje v (športni) karieri, posebej ko profesionalizem postane zelo visok in za take intervence morda ni več prostora in časa.

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 kadrovskega smislu. 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 prenesemo v športni kontekst oz. obratno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Predstavljena metoda team buildinga prek skupinskega postavljanja ciljev je le eden od načinov, s katerim lahko poskušamo vplivati na delovanje ekipe, njeno kohezivnost, komunikacijo, predanost in sodelovanje pri zasledovanju skupnih ciljev. Zaradi kompleksne narave ekip je pomemben individualen pristop k vsakemu posameznemu primeru.

Dinamičnost športnega okolja in priprave športnikov velikokrat zahteva implementacijo kombinacije metod team buildinga in ne le uporabo ene. Tako je smiselno, seveda odvisno od konkretnega primera, izvajati tudi skupinska srečanja (npr. medsebojno deljenje osebnih razkritij; npr. Evans, Slater, Turner in Barker, 2013) in individualna svetovanja (npr. za soočanje s stresorji v profesionalnem športu), saj s tem omogočamo delo in poseganje na več nivojev.

Carronov model delovanja športne ekipe (1998; v: Tušak idr., 2003) nazorno pokaže, da moramo pri vsaki ekipi upoštevati značilnosti članov (kakovost igralskega kadra, osebnostne značilnosti igralcev ...) in okoliščine, v katerih je ekipa (število igralcev, ambicije kluba, tradicija kluba ...), kar vpliva na strukturo ekipe (statuse in vloge posameznih igralcev ter pravila obnašanja). Bistvenega pomena so tudi različni skupinski procesi (komunikacija, učinkovitost skupine, skupinski cilji ...) in različna stopnja kohezivnosti med igralci. Vse to vpliva na uspešnost nastopanja tako na individualni ravni posameznikov v ekipi kot na uspešnost celotne ekipe. Predstavljeni model je še vedno poenostavljen prikaz v primerjavi z dejanskim delovanjem ekip. Glede na njihovo kompleksnost je jasno, zakaj je za maksimalno učinkovitost potrebna dobra zastavljenost team building programa, ki vključuje nenehno uravnavanje skupinske dinamike z naslavljanjem različnih nivojev delovanja ekipe, da bo le-ta lahko nastopala čimbolj na višku svojih sposobnosti (Tušak idr., 2003).

Metoda skupinskega postavljanja ciljev je relativno enostavna za razumevanje, omogoča jasno, konkretno strukturo in s tem vodi delovanje v smeri zastavljenih ciljev, vseeno pa se pri njeni uporabi lahko soočimo z vrsto izzivov. Smiselno je, da se za metodo odločimo že pred pričetkom tekmovalne sezone, saj je tu pri profesionalnih športnih ekipah navadno še nekaj manevrskega prostora in časa, medtem ko so med sezono zaradi fizičnih treningov, tekem in potovanj športniki velikokrat že preveč

obremenjeni za uvajanje večjih sprememb v ritmu in načinu dela. Ker je za optimalno izvajanje potrebno vodenje s strani športnega psihologa, to predstavlja tudi finančni strošek, ki si ga nekatere ekipe ne morejo privoščiti.

Paziti je treba tudi na ustrezno izobraženost in kompetentnost strokovnjaka, najetega za zasnovo team building programa, ki bo znal dobro oceniti stanje v ekipi, določiti cilje in področja za izboljšanje ter na podlagi tega oblikovati specifične učinkovite intervence. Primerno usposobljen strokovnjak bo sposoben ustrezno izpeljati prve faze team buildinga, ki so bile predstavljene v tem članku ter se nanašajo na pojasnitev teoretičnega in konceptualnega ozadja načrtovanega programa, s čimer se izognemo temu, da bi se športnikom nadaljnje delo zdelo nesmiselno, neučinkovito, posledično bi bili zanj nemotivirani in tako ne bi prišlo do napredka.

Pred aplikacijo team buildinga je torej treba bolje spoznati ekipo, s katero delamo, njene značilnosti kot celote, značilnosti posameznikov, ter na podlagi tega oblikovati timu prilagojen, celosten program s kombinacijo različnih intervenc v ustreznem časovnem razponu, ne pa le enkratnih team building aktivnosti. Metaanaliza Martina in sodelavcev (2009) kaže tudi na neučinkovitost intervenc s krajšim časovnim trajanjem (krajše od dveh tednov).

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.
- Bruner, M. W., Eys, M. A., Beauchamp, M. R. in Côté, J. (2013). Examining the origins of team building in sport: A citation network and genealogical approach. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 17(1), 30–42.
- Carron, A. V., Bray, S. R. in Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119–126.
- Carron, A. V. in Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport*

- Psychologist*, 7, 8–18.
- Evans, A. L., Slater, M. J., Turner, M. J. in Barker, J. B. (2013). Using personal-disclosure mutual sharing to enhance group functioning in a professional soccer academy. *The Sport Psychologist*, 27, 233–243.
- Klein, C., Diaz Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, S. C. in Lyons, R. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. in Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289–1304.
- Martin, L. J., Carron, A. V. in Burke, S. M. (2009). Team building interventions in sport: a meta-analysis. *Sport & Exercise Psychology Review*, 5(2), 3–18.
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A. in Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, 73(4), 308–321.
- 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.
- Paradis, K. F. in Martin, L. J. (2012). Team building in sport: linking theory and research to practical application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(3), 159–170.
- Rovio, E., Arvinen-Barrow, M., Weigand, A. D., Eskola, J. in Lintunen, T. (2010). Team building in sport: a narrative review of the program effectiveness, current methods, and theoretical underpinnings. *Athletic Insight Journal*, 2(2), 1–19.
- Senécal, J., Loughhead, T. M. in Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(2), 186–199.
- Smith, R. E. in Smoll, F. L. (1997). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 114–132.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. in Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 44–67.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Widmeyer, W. N. in Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97–113.
- 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.

TEAM-BUILDING IN SPORTS TEAMS

In recent years, team building has become a very popular and widely used method to improve team communication, cohesiveness, effectiveness and the achievement of common goals. In a sports context, it is a method that helps teams achieve their maximum level of performance by working on improving each individual and the team as a whole. The team-building methods presented in this article are simple, generalizable and transferable to other professions. Effective team-building programmes consist of a combination of techniques that are tailored to the needs of each individual case, due to the vast diversity of not only teams as a whole, but also of the individuals in them, and so there will often be the incorporation of team meetings and individual counselling sessions in such programmes.

Since the area of sports psychology is rapidly and intensively evolving, it is essential to remain critical of our own knowledge and work to better understand the importance of lifelong learning and continuous development in this context.