

Zbigniew Czajkowski

Istota, znaczenie i budowanie spoistości zespołu sportowego

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu,
kultura, zdrowie, edukacja] 3, 179-189

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zbigniew Czajkowski. Zespół Szermierki. Katedra Sportów Indywidualnych, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach.

Urodził się w Modlinie 05.02.1921. W roku 1939 ukończył, jako prymus, Korpus Kadetów nr I we Lwowie. Tutaj w roku 1935 rozpoczął uprawianie szermierki pod okiem znakomitego fехmistrza Jana Pieczyńskiego.

We wrześniu 1939 roku brał udział w walkach na Polesiu i przeżywał dramatyczne przygody. W polowie października dotarł do Lwowa, gdzie – już za władzy radzieckiej – uprawiał bardzo intensywnie szermierkę pod kierunkiem znanego trenera Władysława Łabędziewskiego.

W kwietniu 1940 roku aresztowany przy próbie przekroczenia granicy rumuńskiej. Do czerwca 1941 r. w kolejnych więzieniach – w Kolomyi, Stanisławowie, Lwowie, Złoczowie i w Starobielisku. Następnie – bez wyroku, po uciążliwych śledztwach – wysłany do oślawionego „Jagru” w Workucie za kręgiem polarnym. Zwolniony z karnego obozu pracy we wrześniu 1941 roku, przez kilka miesięcy pracował w kolchozach w Karakalpakstanie i Uzbekistanie. W lutym 1942 – w Stacji Zbrojnej Polskich Sił Zbrojnych w ZSRR – dostał skierowanie do Marynarki Wojennej i – przez Persję, Indie i Afrykę Południową – dostał się do Wielkiej Brytanii. Tu został zaokrętowany na słynnym niszczycielu ORP „Ślązak”. Brał udział w konwojach i walkach w Kanale La Manche, na Atlantyku oraz – szczególnie – na Morzu Śródziemnym. Uczestniczył w słynnym wypadzie na Dieppe (próba inwazji), w lądowaniu na Sycylii i we Włoszech, w bitwie pod Salerno. Potem, już na ORP „Błyskawica” brał udział w operacji lądowania w Normandii oraz bitwie morskiej pod Le Havre.

Pod koniec wojny urlopowany na studia, rozpoczął naukę na wydziale lekarskim Uniwersytetu w Edynburgu. Tu wznowił uprawianie szermierki, osiągnął szereg bardzo dobrych wyników w zawodach. Sam ponadto założył sekcję szermierczą w Zrzeszeniu Studentów Polaków w Wielkiej Brytanii. Pod koniec roku 1949 powrócił do kraju i ukończył studia medyczne w Akademii Medycznej w Krakowie.

Przez wiele lat był w kadrze narodowej PZS, reprezentant Polski we florecie i szabli, zdobył wiele medali w Mistrzostwach Polski, miał dobre wyniki w zawodach międzynarodowych (jako zawodnik występował do 45 roku życia), zdobył brązowy medal w drużynie szablowej na Mistrzostwach Świata w Brukseli w 1953. Od roku 1954 do 1980 trener – a przez szereg lat również zawodnik – w GKS Piast Gliwice. Przez wiele lat – oprócz pracy w Gliwicach – naczelny trener Polskiego Związku Szermierczego, kierownik wyszkolenia, przewodniczący Komisji Sportowo-Szkoleniowej PZS oraz członek Międzynarodowej Federacji Szermierczej.

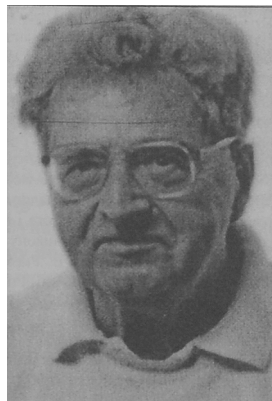
Wprowadził wiele nowego do organizacji i szkolenia szermierczy. Wykształcił całą plejadę – jako trener klubowy oraz trener kadry – znakomitych zawodników w różnych broniach. Do jego uczniów należeli m.in. Egon Frank, mistrz olimpijski we florecie, wielokrotny medalista Igrzysk Olimpijskich i mistrzostw świata; Bogdan Gonsior, złoty medalista mistrzostw świata w szpadzie; Jacek Bierkowski, wicemistrz świata w szabli; Elżbieta Cymerman, ośmiokrotna mistrzyni Polski, mistrzyni KDL i wicemistrzyni Uniwersjady i wielu innych, a ostatnio Magdalena Jeziorowska, mistrzyni Europy w szpadzie.

Od roku 1980 po dziś dzień pracuje w AWF Katowice, jako kierownik Zespołu Szermierki (Studium trenerskie, prace magisterskie, wykłady, kursy trenerskie i instruktorskie). W AWF Katowice założył sekcję szermierczą (liczne medale w Mistrzostwach Polski, dobre wyniki w zawodach międzynarodowych, zwłaszcza w szpadzie kobiet).

Od 1991 roku na emeryturze, pracuje jednak nadal (nie na pełnym etacie) w AWF Katowice (Studium trenerskie, prace magisterskie, wykłady, kursy trenerskie, publikacje). W Polskim Związku Szermierczym odpowiada za szkolenie i doszkalanie trenerów. Do 2001 naczelny trener sekcji szermierczej AZS – AWF Katowice, od 2002 pracuje jako trener w swym „starym” klubie – GKS Piast Gliwice. Jest promotorem licznych prac magisterskich, wyszkolił ponad 100 trenerów szermierki, którzy pracują z powodzeniem w kraju i za granicą. Był trenerem kadry Uniwersjadowej szpady kobiet – a potem szpady mężczyzn, a jego podopieczni zdobywali medale na Uniwersjadach.

Magistrem sportu został w roku 1981, a w dwa lata później – doktorem nauk o kulturze fizycznej. Jego rozprawa doktorska, to ogromny tom „Ewolucja szermierki na bronić kolnc od czasów średniowiecza do przełomu XIX i XX wieku”.

Napisał 25 książek, głównie o szermierce – a także dotyczące wiedzy o sporcie, teorii treningu oraz psychologii sportu. Do najważniejszych należą: *Nowa szermierka* – 1951, *1954 Szermierka na florety* – 1954, *Teoria i metodyka współczesnej szermierki* – 1968, *Szermierka na szpady* – 1977, *Taktyka szermierki* – 1982, *Nauczanie nawyków i odpowiedzi ruchowych w treningu sportowym* – 1982, *Taktyka i psychologia w szermierce* – 1984, *Szermierka – floret* – 1987, *Trening szermierza (dwa tomy)* – 1988, *Motywacja w sporcie*, II wyd. – 1989, *Nawyki czuciowo-ruchowe w działalności sportowej* – 1995, *Pierwszy etap szkolenia sportowego* – 1995, *Paradnik trenera* – 1994, *Psychologia sprzymierzeniec trenera* – 1998, *A Modern Conception of Fencer Training* – 1974, *Fencing Actions – Terminology. Their Classification and Application in Competition* – 2001, *Theory, Practice and Methodology of Fencing* – 2001, *Understanding Fencing – Unity of Theory and Practice* – 2002.



Zbigniew Czajkowski

Prowadzi liczne kursy, wykłady i seminaria w zagranicznych uczelniach i ośrodkach sportowych (USA, Wielka Brytania, Irlandia, Szwajcaria, Holandia, Czechy, Rosja, Ukraina, Austria etc.). Jest stałym współpracownikiem czasopism: „Sport Wyczynowy”, „Człowiek i ruch – Human movement”, „The Swordman”, „News Bulletin BAF” etc.

Główne zainteresowania badawcze to: technika, taktyka i nauczanie szermierki; dzieje kultury cielesnej, a szczególnie historia szermierki, igrzysk olimpijskich oraz białej broni; nawyki i umiejętności czuciowo-ruchowe; psychologia sportu, motywacja i pobudzenie, osobowość trenera i zawodnika, spójność zespołu sportowego, umiejętności przywódcze, procesy poznawcze w walce sportowej – postrzeganie, reakcje, właściwości uwagi; praca, umiejętności i style kierowania trenera; zdolności zbornościowe w sporcie.

Liczne odznaczenia: medale wojenne brytyjskie i polskie; z czasów wojny, Krzyż Kawalerski (1964), Krzyż Oficerski (1982), Krzyż Komandorski Orderu Odrodzenia Polski (1997); złoty medal Włoskiej Akademii Szermierki (1972), tytuł profesora i honorowego członka Brytyjskiej Akademii Szermierki (1982); mistrz sportu; zasłużony mistrz sportu, zasłużony działacz kultury fizycznej (złota odznaka); zasłużony trener; zasłużony fichtmistrz PZS; medal im. E. Piaseckiego oraz liczne medale, odznaczenia i wyróżnienia Polskiego Komitetu Olimpijskiego, GKKFiS, ZG AZS, Polskiego Związku Szermierczego.

ZBIGNIEW CZAJKOWSKI

Zespół Szermierki, Katedra Sportów Indywidualnych, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach

Istota, znaczenie i budowanie spójności zespołu sportowego

„Każda grupa ma swoje cele i zadania – swoją rację bycia – i są one ściśle związane z rozwojem grupy. Na przykład, kluby społeczne, grupy robocze, zbuntowane tłumy, bandy przestępcze, zespoły doradców, drużyny sportowe różnią się bardzo między sobą, ale są podobne do siebie w tym znaczeniu, że ich członkowie trzymają się razem, pozostają i łączą się w społeczną jednostkę, ponieważ uznają pewien wspólny cel.”

Albert V. Carron

Opracowanie poświęcone jest opisowi i omówieniu spójności grupy – jej istocie, częściom składowym i znaczeniu. Po podaniu określenia spójności zespołu autor przedstawia przykład – spoza sportu – ogromnego znaczenia spójności grupy, mimo wielkiej różnorodności jej członków – opisując działania i sukcesy załogi ORP „Ślązak” podczas wojny. Następnie przechodzi do analizy spójności zespołu w działalności sportowej, podkreślając wzajemną, kolistą współzależność i współwystępowanie czynników: spójność grupy (spójność grupy i więzi społeczne) – osiągnięcia – radość i zadowolenie. Na zakończenie podane są praktyczne wskazówki dla trenerów dotyczące skutecznego budowania i wzmocnienia spójności zespołu sportowego.

Słowa kluczowe: spójność zespołu – wzajemne oddziaływanie spójności, sukcesów i zadowolenia – jak rozwijać spójność zespołu?

Wprowadzenie

„Jedność zespołu uważana jest powszechnie za jeden z podstawowych bloków na którym buduje się i opiera skuteczność działań zespołu.”

A. Zander

W ciągu kilku dziesiątków lat nastąpił ogromny rozwój psychologii sportu. W wyniku wielu badań, dociekań, obserwacji, nowych odkryć i teorii znacznie poszerzyła się nasza wiedza na temat motywacji, pobudzenia, procesów poznawczych w działalności ruchowej, czynników psychologicznych w nauczaniu i stosowaniu nawyków oraz odpowiedzi czuciowo – ruchowych, wymiarów osobowości zawodników i trenerów, stylów kierowania etc., ale stosunkowo mało prac i dociekań poświęcono tak ważnej sprawie jak istota i znaczenie spójności (zwartości, zespołowości, spójności; ang. cohesion) grupy sportowej.

Dlatego – opierając się na piśmiennictwie oraz moim długoletnim doświadczeniu w działalności sportowej – niniejsze opracowanie pragnę poświęcić właśnie omówieniu roli i znaczeniu zespołu w działalności sportowej.

Różni autorzy różnie określają pojęcie spoiwości grupy. Dla jednych spójność (spoiowość) zespołu, to odporność na tendencje odśrodkowe, które mogłyby wywoływać przerwanie działania zespołowego i zerwanie powiązań grupowych. Inni [Festinger, Shahter, Back 1950] określają spójność zespołu jako zestaw wszystkich czynników, które powodują, że członkowie pozostają w grupie i ze sobą współpracują. Według A. Carrona [Carron 1982] spójność w zespole sportowym należy rozpatrywać jako dynamiczny proces, którego odzwierciedleniem w praktyce jest tendencja członków grupy do trzymania się razem w dążeniu do wspólnych celów i zadań. Należy podkreślić, że sama przynależność do danej grupy (ang. adhesion) jeszcze nie oznacza spoiwości grupy (ang. cohesion). Spójność grupy przejawia się współpracą w określonej działalności, dążeniem do wspólnych celów, wykonywaniem wynikających z nich zadań oraz odpowiednimi stosunkami międzyludzkimi – więzi społeczne przyjaźni i koleżeństwa. Spójność grupy odgrywa niezmiernie ważną rolę w różnych dziedzinach działalności ludzkiej, w tym, oczywiście – i w sporcie.

Spójność grupy w działalności sportowej (i nie tylko) stanowi niezmiernie ważny czynnik ponieważ:

1. Grupa sportowa nie może istnieć, rozwijać się, działać skutecznie i odnosić sukcesy bez spójności.
2. Spójność i solidarność grupy sportowej (sekcja, klub, drużyna, związek) pozwala na przetrwanie i przezwyciężanie trudnych sytuacji, trudności, niepowodzeń.
3. W spoiwej grupie występują i działają tak ważne i istotne zjawiska, procesy, czynniki, jak: wzajemne porozumiewanie się, zgodność poglądów w sprawach zasadniczych, pełnienie różnych ról społecznych, wzajemne zaufanie oraz działalność.
4. Jak stwierdza P. Chelladurai [Chelladurai 1981] : „Wręcz ze wzrostem zaangażowania zawodników w działalność sportową, źródła zaspokajania potrzeb społecznych (silnie związane z motywacją; przyp. Z.C.) stają się coraz mocniej związane i ograniczone do danego zespołu sportowego, a związki z innymi grupami maleją”. Dlatego spójność społeczna, uczucia koleżeństwa, współodczuwanie, przyjaźń, nabierają szczególnie wielkiego znaczenia jako źródła przyjemności i zadowolenia sportowców.
5. Podstawowym celem w działalności sportowej jest powodzenie zespołu (dotyczy to nie tylko sportów zespołowych, ale również sportów indywidualnych) – liczą się zwycięstwa zawodników – sekcji, klubu, kraju, uczelni, etc. Bez spójnego działania ukierunkowanego na cel (ang. task cohesion) nie można osiągnąć sukcesu. Dlatego jednym z ważnych zadań trenera jest motywowanie zawodników oraz usilne kształtowanie spoiwości zespołu, zarówno w zakresie dążności do osiągnięcia określonych celów, jak również w zakresie wzajemnych stosunków społecznych.

Czy spójność, zwartość, solidarność grupy ma zawsze znaczenie dodatnie?

*„Miernoty, bezsilne w pojedynkę,
wspierają się nawzajem i – w obawie,
aby nie wykryto ich ignorancji –
windują podobnych sobie.
nawet wbrew własnemu interesowi.”*
Jan Pieszczałowicz

Starając się opisać istotę i znaczenie spójności zespołu w działalności sportowej, jej ważność, przyniosły, wpływ na wyniki, zalety (patrz poniżej), muszę na wstępie zaznaczyć, że spoiowość grupy nie zawsze i nie wszędzie ma znaczenie dodatnie, godne uznania i naśladowania. **Bywają przypadki, w których spójność grupy, jej solidarność i współpraca posiadają znaczenie wyraźnie ujemne.** Przedstawię to w kilku krótkich punktach.

1. Jest sprawą oczywistą, że spójność grupy ma znaczenie ujemne i godne potępienia we wszystkich tych przypadkach, w których cele i działalność grupy są nieuczciwe, niezgodne z prawem i moralnością, wysoce naganne. Dotyczy to, oczywiście, wszystkich grup przestępczych – złodziei, terrorystów, oszustów, kłamców, zabójców.
2. W dużych grupach o dodatnich i godnych uznania celach mogą powstawać – i niestety dość często powstają – małe „podgrupki” typu klika, które nawzajem się popierają, działając nieuczciwie na szkodę całości grupy. Tak może dziać się w spółkach z udziałem skarbu państwa, fabrykach, zakładach pracy, organizacjach sportowych. Tu właśnie takie, „miernoty, bezsilne w pojedynkę”, łączą się w kliki, i czerpią ukryte korzyści ze swego działania, przy okazji tępiąc i izolując ludzi wybitnych, uczciwych, pracowitych i wartościowych. A Carron tak pisze na ten temat: „Grupa, która dzieli się na mniejsze jednostki społeczne, często zwane klikami i dlatego nie stanowiące prawdziwych przejawów spójności grupy, może ochraniać i popierać kliki kosztem dobra zespołu jako całości” [Carron 1984]. Tak zdarza się nierzadko w niektórych związkach sportowych, co nieuchronnie prowadzi do osłabienia danego związku i obniżenia wyników danej dziedziny sportu.
3. Bardzo znamienne i ujemne jest oddziaływanie takich dużych, spójnych grup, które zachęcają i doprowadzają pojedynczych jej członków do takich nagannych, godnych potępienia, społecznych postaw i czynów, których dany, pojedynczy osobnik nigdy by się nie dopuścił sam, bez wpływu i „opieki” tej grupy. Typowe przykłady:
 - a) Po wojnie ustalili się idiotyczni, bzdurny zwyczaj, że młodzi ludzie, po ukończeniu służby wojskowej, nakładają na siebie kolorowe chusty, piją alkohol, wszczynają burdy, niszczą pociągi.
 - b) To samo dotyczy pseudokibiców piłkarskich, dla których zawody piłki nożnej stanowią wygodny pretekst i podniętą do awantur, bójek, zaczepek, niszczenia trybun, pociągów czy autobusów, napaści na zwolenników drużyny przeciwnika i policję.
4. Bardzo silna spójność zespołu, jego przesadne „zdyscyplinowanie”, zwłaszcza przy władcym stylu kierowania przez trenera, może prowadzić do zaburzenia niektórych cennych wymiarów osobowości poszczególnych zawodników i przesadnej uległości oraz braku samodzielności. Prowadzić to może do rozmycia odpowiedzialności poszczególnych zawodników za wykonywanie kolejnych zadań oraz osiągane wyniki w zawodach. Panowanie grupy i władczy trener nie pozwala na prawdziwe czynne ukierunkowanie procesu zaprawy przez poszczególnych zawodników i obniża ich inicjatywę.
5. Przesadna uległość, dążenie do jedności zespołu za wszelką cenę, może prowadzić do samooszukiwania się członków grupy, przymykania oczu na zło, niesprawiedliwości, niewłaściwej postawy i zachowania. Takie postawy sprzyjają powstawaniu złych stosunków z innymi grupami (np. złe stosunki i wrogie nastawienie wobec zawodników innych klubów).
6. Bardzo wysoki poziom spójności społecznej i nieco jednostronny, przesadny nacisk na ten aspekt spójności i współdziałania grupy może doprowadzić do obniżenia skuteczności działania i wyników w zawodach jako następstwa mniejszego znaczenia spójności, zespołowości, współpracy w zakresie urzeczywistnienia istotnych, ważnych celów i zadań danego zespołu (kiedy koleżeństwo, przyjaźń, solidarność, kontakty towarzyskie zaczynają przesłaniać najbardziej istotne zadania).
7. Jak wiadomo, w działalności szkoleniowej trener musi umiejętnie uwzględnić – a nie jest to zadanie łatwe – czynniki współpracy i współzawodnictwa w zespole. Bardzo wysoki poziom spójności zespołu, a szczególnie przesadny nacisk na spójność społeczną (koleżeństwo, wspólne spędzanie wolnego czasu etc.) może prowadzić do obniżenia dobrze rozumianego współzawodnictwa sportowego wewnątrz danej grupy (konkurencja,

sekcja, klub, kadra, etc.), co jest szczególnie „groźne” i niepożądane w sportach indywidualnych i w sportach walki. Współzawodnictwo między poszczególnymi zawodnikami zespołu – oraz współpraca! – wpływa dodatnio na uporczywość, zapał, motywację w wykonywaniu podstawowych zadań oraz osiągnięte w zawodach wyniki. Zawodnicy – członkowie danego zespołu (sekcji, klubu, kadry, etc.), którzy przywiązują przesadnie duże znaczenie do społecznych, koleżeńskich, towarzyskich aspektów spoiwości grupy, którzy nie chcą urazić uczuć swoich kolegów wykazaniem swojej znacznej przewagi pod względem sprawności, umiejętności, skuteczności działania w zawodach, nader często nie osiągają wyników, na które ich stać.

Zalety, istota i budowa spoiwości zespołu

*„Człowiek ogromnie potrzebuje
bezpiecznej obecności drugiego człowieka.”
Emilia Krakowska
„W jedności siła.”*

Powyżej przedstawiłem pewne ujemne zjawiska, które mogą występować jako następstwa złe pojmowanej złe urzeczywistnianej spójności zespołu. W tej części opracowania chcę przedstawić zalety właściwie pojmowanej spójności grupy, jej części składowe i pewne aspekty społeczne omawianych zjawisk.

Zacznę od podania prawdziwego przykładu spoiwości bardzo zróżnicowanej grupy ludzi, którzy potrafili osiągnąć znakomite wyniki swojej działalności. Będzie to przykład spoza sportu, ale: 1) sport nie jest czymś całkowicie wyodrębnionym z działalności ludzi, 2) przykład ten możemy porównywać ze zjawiskami spoiwości różnych grup sportowych, a twórcze porównywanie jest bardzo płodną metodą zdobywania wiedzy. Otóż, chcę przedstawić działalność załogi słynnego polskiego niszczyciela ORP „Ślązak”, na którym pływałem w latach 1942–1944. Okręt ten brał udział w licznych konwojach i akcjach bojowych w Kanale La Manche, na Atlantyku oraz – przede wszystkim – na morzu Śródziemnym. Brał udział w słynnym wypadzie na Diepp’e (próbna inwazja), w bitwie pod Salerno, w operacji lądowania na Sycylii, w lądowaniu we Włoszech, w walkach z niemieckimi ścigaczami i samolotami oraz okrętami podwodnymi. Zdobył rekord wśród wszystkich flot sprzymierzonych (sic!) w ilości zestrzelonych samolotów niemieckich, wziętych do niewoli jeńców oraz uratowanych rozbitków. Załoga ORP „Ślązak” cieszyła się ogromnym uznaniem Admiralicji Brytyjskiej, naszych władz oraz opinii publicznej. A jedną z cech wyróżniających dzielną załogę okrętu była właśnie wielka spoiwość grupy, solidarność, umiejętna współpraca, poczucie bliskości i koleżeństwa całej załogi i wysoki poziom wykszolenia. A trzeba podkreślić, że skład załogi był wyjątkowa zróżnicowany. Występowały oczywiście zwykle różnice pomiędzy oficerami, podoficerami i marynarzami (status, kompetencje, wynagrodzenie, warunki bytowania na okręcie etc.). Ogólnie załoga dzieliła się na maszynową (kotłownia i maszynownia) oraz pokładową (specjalności pokładowe, artyleryjskie, nawigacyjne, sygnalizacyjne, etc.). Część załogi pochodziła bezpośrednio z Polski i rozpoczęła służbę w Marynarce Wojennej jeszcze przed wojną. Była to swoista „arystokracja” załogi, wyróżniająca się m. in. dużym doświadczeniem i doskonałym wykszoleniem. Następnie do załogi dołączyli ochotnicy z Francji, którzy uważali, że wszystko co francuskie jest najlepsze. Kolejną grupę ochotników stanowili Polacy z Kanady, Stanów Zjednoczonych oraz krajów Ameryki Południowej. Tych z USA nazywaliśmy „kowbojami” i przedrzeźnialiśmy ich amerykański akcent, kiedy mówili po polsku czy angielsku. Najpóźniej do załogi dołączyli Polacy z ZSRR – byli więźniowie, jeńcy wojenni, zesłańcy. Z nas (bo ja do tej grupy należałem) śmiano się mówiąc, że przesiąkliśmy sowiecką ideologią (to był oczywiście żart). Zauważano nasze rosyjskie „szlagworty” oraz dziwiono się, że często – zwłaszcza po kieliszku whisky – śpiewamy

piękne rosyjskie pieśni. Były też, oczywiście, różnice w wymiarach osobowości, poziomie wykształcenia, poglądach, postawach etc. I właśnie ta, tak niezwykle różnorodna grupa okazała się nadzwyczaj spójną, solidarną, świetnie współpracującą, zwłaszcza w chwilach trudnych – podczas sztormu czy boju. A sytuacje były nader groźne, np. pod Dieppe krążyło nad nami 1500 samolotów sprzymierzonych oraz 600 samolotów wroga. W boju zgranie całej załogi było imponujące. Artylerzyści wybiegali na stanowiska alarmu bojowego w kilkanaście sekund i oddawali 22 strzały na minutę z dział przeciwlotniczo-morskich 9 kaliber 4 cale. Ładowniczości dostarczali pociski do dział (waga 30 funtów) z szybkością i zręcznością akrobatów. W takich chwilach cała załoga „współgrała” jak szwajcarski zegarek. I przy całym różnicowaniu pochodzenia, miejsc zamieszkania, stopni etc., na pokładzie wyczuwało się przyjazne koleżeństwo (równie mocno zaznaczone podczas wyjścia na ląd).

Podaję ten nieco przydługi przykład spoistości grupy niesportowej, ale inteligentny Czytelnik (tacy czytają „Sport Wyczynowy”) dostrzeże w dalszych wywodach i we własnym doświadczeniu działalność sportowej pewne, najbardziej istotne i znamienne podobieństwa. Spoistość załogi „Ślązaka” oparta była na uczuciach patriotycznych i chęci zwalczania hitlerowskiego wroga, dążeniu do jak najlepszego opanowania swojej specjalności i skutecznego wykonywania swoich obowiązków (artyleria, sygnaliści, radarowcy, sternicy etc.) oraz – mimo ogromnych różnic grupowych i międzyosobniczych – na koleżeństwie, przyjaźni, solidarności, współodczuwania. I te właśnie czynniki – wysoki poziom motywacji (w tym wewnątrzpochodnej), zapal i uporczywość w urzeczywistnianiu celów i zadań szkoleniowych oraz więzi społeczne są znamienne dla spójności i skuteczności działania zespołu sportowego.

Odczuwana przez większość ludzi potrzeba przynależności grupowej i spójności jest przypuszczalnie potrzebą wrodzoną, chociaż nie zawsze w pełni uświadomianą przez ludzi. Niektórzy autorzy podkreślają, że grupowe zachowania wyższych zwierząt, ich „współdziałanie”, występowanie „przywódców” przypomina nieco postawy i zachowania ludzi w różnych grupach. Przedstawiciel biologii społecznej R. Plutchnik [Plutchnik 1981] wyraził pogląd, że potrzeba przynależności oraz spoistość grupowa jest przejawem wrodzonych, nabytych drogą rozwoju gatunku, swoistej ewolucji biologicznych potrzeb, które sprzyjają rozrodczości i utrzymaniu gatunku.

Rozpatrzmy pokrótce części składowe, ważne czynniki spójności zespołu. Ogólnie uznaje się, że optymalny, najbardziej pożądaný poziom spójności występuje w grupach małych. W wielkich grupach spoistość maleje i w dużych grupach tworzą się mniejsze, bardziej zespolone (fizycznie i psychicznie) grupy. Na przykład, w drużynie piłki nożnej mogą tworzyć się mniejsze podgrupy: napastników, pomocników, obrońców. Na okręcie tworzą się mniejsze grupy bardzo spójne, zależnie od specjalności i wykonywanych obowiązków – np. obsługa dalocelownika, obsługa stołu artyleryjskiego, obsługa dział etc.

Fizyczna bliskość sprzyja wysokiemu poziomowi spójności, co zdaje się wynikać z większych możliwości spoistości zadaniowej (urzeczywistnianie celów i zadań) oraz społecznej (koleżeństwo, przyjaźń, współodczuwanie). Poziom bliskości ma jednak swoje optimum. Zbyt duże „zageszczenie”, ciasnota, tłum – obniża poziom spójności.

Grupy pracownicze oraz sportowe mają większe szanse wysokiej spoistości wtedy, kiedy w tych grupach występuje wyraźne zaznaczona specjalizacja czynnici poszczególńy ch członków małych podgrup. Stwierdzono np., że w zespole siatkówki większa spójność występuje wtedy, kiedy jedni zawodnicy specjalizują się w podawaniu piłki, a inni w zbijaniu niż wtedy, kiedy wszyscy zawodnicy i podają i zbijają piłkę. W drużynie szermierczej w zawodach występuje większa spoistość zespołu, kiedy poszczególni zawodnicy wyróżniają się jakimś specjalnymi umiejętnościami czy upodobaniami. Np., jeden z zawodników lubi rozpoczynać mecz, inny walczy skutecznie zlewo-

rękami przeciwnikami a jeszcze inny czuje się dobrze i walczy pewnie w ostatniej walce spotkania, kiedy przeciwnicy prowadzą. Według W. Klimontowicza [przekaz ustny] podobnie jest w koszykówce – zróżnicowanie umiejętności poszczególnych graczy przyczynia się do lepszej współpracy i zespolenia drużyny.

Porozumiewanie się członków zespołu ze sobą również odgrywa istotną rolę w wytwarzaniu spoiwości. **Im większy jest przepływ informacji w grupie, tym wyższy poziom spoiwości.** Niektóre grupy, w tym sportowe, zachowują niską „przepuszczalność” tj. utrzymują mało styczności z innymi grupami. Takie grupy stają się nieco wyizolowane, a w zaspokajaniu potrzeb społecznych i psychicznych polegają prawie wyłącznie na członkach własnej grupy, co z kolei podnosi poziom spójności i zwałości zespołu.

Jak już wspominałem, w większych grupach tworzą się mniejsze podgrupy (np. poszczególne grupy na okręcie czy w kopalni, różne „formacje” w drużynie piłki nożnej). W sytuacjach trudnych, wymagających wielkiego nasilenia wysiłku, stanowczości, szybkiego i sprawnego działania podnosi się poziom spójności całej grupy ale jeszcze wyższy jest w mniejszych podgrupach.

Wielu trenerów i pracowników naukowych zastanawiało się nad stosunkami przyczynowo-skutkowymi pomiędzy spójnością zespołu, wynikami działalności (sprawnością działania) oraz zadowoleniem uczestników grupy. Jedni sądzili, że jest to zależność liniowa – im wyższa spójność, tym wyższa sprawność działania i wyniki. Inni uważali, że jest to zależność, przedstawiona na wykresie w kształcie odwróconej litery „U”, niczym pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona określającego zależność sprawności działania od poziomu pobudzenia. Ja skłonny jestem uważać, że jest to zależność „kolista”, co trafnie wyraził C. M. Hacker i J. M. Williams [Hacker, Williams 1981]: „Zestawienie stosunków przyczyn i skutków pomiędzy spójnością, sprawnością działania i zadowoleniem sugeruje koliste stosunki między tymi zmiennymi. To znaczy, że zespoły bardziej spójnie odnoszą częścię sukcesy, a zespoły, które odnoszą sukcesy doznają więcej zadowolenia”. Tak więc spójność zespołu sprzyja sprawności i skuteczności działania i przynosi sukcesy, które sprawiają duże zadowolenie członkom grupy. To z kolei wzmacnia spójność grupy i prowadzi do dalszych osiągnięć. Tak powstaje „błędne koło” – w dobrym tego słowa znaczeniu.

Współzależność spoiwości zespołu

„Jeżeli przyjmiemy, że spoiwość jest raczej procesem dynamicznym niż właściwością stałą, co wydaje się rozsądnym przyjęć, że będzie ona ulegać ciągłym zmianom i współdziałać z innymi właściwościami i grupy, takimi jak wyniki działalności, zadowolenie, zgodność, przyjęcie wyznaczonej roli, stałość zespołu etc.”

Albert V. Carron

Wymienione w cytowanym urywku (patrz: motto) zmienne są często traktowane w opracowaniach i pracach badawczych – jako przyczyny albo skutki spoiwości zespołu. Można je zatem traktować jako czynniki (przejawy) współzależności (współzmienności, współwystępowania).

Oczywistym czynnikiem wpływającym na wysokie osiągnięcia sportowe (sprawność i skuteczność działania wykazywania w postaci wyników w zawodach) jest spójność grupy. Szczególnie w sportach zespołowych. W tym zakresie prowadzono wiele badań, mających wykazać współwystępowania spoiwości zespołu i osiągnięć sportowych, przy pomocy kwestionariuszy spójności sportowej (Sport Cohesiveness Questionnaire) [Martens, Landers 1972]. Kwestionariusz ten zawiera pytania dotyczące 7 przejawów sportowej spoiwości:

przyjaźń poczucie siły członków zespołu, poczucie przynależności, ważne znaczenie członkostwa, bliskość, radość, współpraca zespołowa.

A. V. Carron i P. Chelladurai [Carron, Chelladurai 1981] studiowali wyniki wielu takich badań i zestawiali ich zbiorcze podsumowanie. Pierwszy wniosek był jasny, oczywisty i wyraźny: spoiistość grupy i wysokie osiągnięcia współwystępują (współoddziaływują na siebie) w wysokim stopniu, szczególnie w sportach zespołowych (badano drużyny koszykówki, siatkówki, base-balla, hokeja na trawie, zapasów).

Jak wspomniano powyżej, współzależność ma charakter kolisty: spoiistość prowadzi do sukcesu, sukces z kolei do wzmacniania spójności zespołu.

Kolistą współzależność stwierdzono również pomiędzy spoiistością drużyny i zadowoleniem, przy czym warto zaznaczyć, że spoiistość jest zjawiskiem grupowym, a zadowolenie osobniczym. I w tym przypadku współczynnik występowania (współzmiennosci) jest wysoki.

Innym czynnikiem współwystępującym ze spoiistością zespołu, jest zgodność (ang. conformity). Im większy stopień spoiistości zespołu, tym większy jest wpływ zespołu na poszczególnych jego członków wysoce spoiista grupa wywiera silny nacisk na swoich członków wpływając na ich postawy, zachowania, uporczywość działania, solidarność. Wielką rolę w tworzeniu i utrzymywaniu spoiistości grupy odgrywa pełnienie różnych ról przez członków grupy lub mniejszych podgrup (było bardzo wyraźnie widoczne wśród załogi ORP „SŁĄZAK” oraz jest widoczne w zespołach sportowych). Wykazano, że im większa spójność grupy, im większa przejrzystość ról poszczególnych członków grupy, tym większe: zaakceptowanie swojej roli, sprawniejsze działanie i lepsze wyniki działania.

Stałość grupy również jest współzależna ze spójnością grupy w sposób kolisty. Im dłużej działa skutecznie dana grupa, tym większa jej trwałość i przeciwnie im dłużej zawodnicy współpracują razem, tym większa spoiistość zespołu.

Praktyczne wskazówki dla trenera

„Obcowanie i współdziałanie oraz przyjemne przeżycia z innymi pomaga nam zapominać o sobie. W pobudzającej rozmowie, w tańcu, we wspólnej zabawie albo pracując razem dla wspólnego celu, kierujemy naszą uwagę na coś innego niż nasze pozycje i pretensje.”

Maxwell Maltz

Jedną z podstawowych zasad stosowanych w zaprawie sportowej jest zasada indywidualizacji, zespołowości i kierowniczej roli trenera. Stosowanie jej w praktyce oznacza (powinno oznaczać):

1. uwzględnienie w szkoleniu – a w tym w oddziaływaniu wychowawczym – wymiarów osobowości, cech przyrodności i uzdolnień i skłonności zawodników z dążeniem do rozwijania i wykorzystywania ich zalet i silnych stron;
2. szkolimy i wychowujemy w zespole i poprzez zespół starając się wykorzystać zalety i potencjalne możliwości poszczególnych zawodników, w tym ich różnorodność do budowania spójnego, solidarnego współpracującego zespołu;
3. tak jak w całym procesie szkolenia, tak również w oddziaływaniu wychowawczym, w rozwijaniu osobowości zawodników, budowaniu zwartości zespołu wielką rolę odgrywa trener i jego przykład osobisty.

Z badań, dociekań, naszego doświadczenia osobistego (nie tylko na niwie sportowej), z przemyśleń i podanych wyżej wywodów wynika, że szczególnie ważne dla działalności i współzależne są: wysoki poziom zespołowości grupy, i to zarówno jeżeli chodzi o cele,

zadania i ich urzeczywistnianie; również istotna jest spójność społeczna (koleżeństwo, przyjaźń, współodczuwanie, współpraca), osiągane wyniki sportowe oraz zadowolenie z wyników, osiągania celów, radości z uprawiania sportu. Jak widzimy, przetykają się i to nawzajem na siebie wpływają motywy wewnątrzpochodne (radość z uprawiania sportu, umiłowanie swojej dziedziny sportu, zainteresowanie nią) oraz motywy zewnątrzpochodne, a szczególnie ich wymiar informujący (przejaw uznania, radość zwycięstwa, przyjemność twórczej i owocnej współpracy).

Z tych ogólnych wniosków wynikają bardziej szczegółowe wnioski praktyczne.

1. Należy dbać i rozwijać spójność grupy wykorzystując m. in. cele i zadania, specjalistyczne w małych podgrupach, a nawet różnorodność osobowości i postaw poszczególnych sportowców. Należy kłaść nacisk na motywy wewnętrzne oraz funkcję informacyjną motywacji zewnętrznej. Trzeba umiejętnie wykorzystywać współwystępowanie, współzmiennność i współoddziaływanie spójności, wyników sprawnego działania i zadowolenia. Trener powinien umiejętnie i konsekwentnie stosować różne czynniki zachęcające (motywacyjne) dla realizacji dalekosiężnych celów, wynikających z nich zadań szkoleniowych i wynikowych, wzmacniając przez to poczucie zwartości zespołowości i satysfakcję z osiągnięć [Czajkowski 2002].
2. Ponieważ spójność grupy związana jest przede wszystkim z wspólnym urzeczywistnianiu celów i zadań, trener musi dbać o to, aby zadania były realistyczne, w miarę trudne, pobudzające, „zmuszające” do współdziałania oraz wyraźnie określone.
3. W pierwszym etapie szkolenia oraz na początku „sezonu” zadania powinny być raczej łatwe. Ich wykonanie sprzyja poczuciu zadowolenia i zespoleniu grupy.
4. Spójność grupy i wspólnota zadań i działania nie oznacza tylko współpracy. W działalności sportowej trzeba umiejętnie stosować współpracę i współzawodnictwo (m. in. współzawodnictwo w realizacji wytyczonych zadań...). Jest to zadanie trudne, ale bardzo ważne.
5. Należy bardzo wyraźnie zaznaczyć i określić rolę i zadania poszczególnych zawodników czy małych grup w dużym zespole. To podnosi skuteczność i sprawność działania oraz – może nieco paradoksalnie – sprzyja zespołowości i spójności drużyny.
6. Należy dbać i popierać koleżeńskie i przyjazne stosunki między zawodnikami grupy oraz stosować przyjazny i współpracujący styl kierowania [Czajkowski 1996, 2000]. Styl władczy, traktowanie zawodników instrumentalnie nie pozwala na wysoki poziom swoistości i współpracy w grupie.
7. Bardzo cenne jest podkreślanie tożsamości grupy (wprowadzanie pewnych form i obyczajów, odznaki, dresy, wystrój sali, pamiątkowe zdjęcia etc).
8. Należy bezwzględnie unikać i przeciwdziałać ujemnym zjawiskom takim, jak powstawanie klik, działania egoistycznie na niekorzyść, zespołu, brak lojalności wobec kolegów i trenera.

Sądzę, że dobrym zakończeniem niniejszego opracowania będą słowa Alberta Carrona: *W sporcie podstawowym celem jest sukces. Bez spójności w wykonywaniu zadań trudno go osiągnąć, i dlatego trener musi być bardzo uczulony na potrzebę stosowania przeróżnych środków, które przyczyniają się do rozwoju spójności zespołu, zarówno pod względem społecznym, jak i zadaniowym* [Carron 1984].

BIBLIOGRAFIA

1. Carron A.V., Challadurai P. (1981), *Cohesiveness as a factor in sport performance*, "International Journal of Sport Psychology", nr 16.
2. Carron A.V. (1982), *Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations*, "Journal of Sport Psychology" nr 4.
3. Carron A.V. (1984), *Cohesion in sport teams* [w:] Silvia J.M., Weinberg S.R., *Psychological foundations of sport*, Campaign, Human Kinetics.
4. Challadurai P. (1981), *The coach as motivator and chameleon of leader styles*, "Sport Science Periodical of Research and Psychology of Sport", Ottawa, Coaching Association Of Canada.
5. Czajkowski Z. (1989), *Motywacja w sporcie*, Warszawa, RCMKFiS
6. Czajkowski Z. (1994), *Poradnik Trenera*, Warszawa, RCMKFiS.
7. Czajkowski Z. (1996), *Psychologia sprzymierzeńcem Trenera*, Warszawa.
8. Czajkowski Z. (2000), *Wiedza, umiejętności, osobowość i praca trenera*, „Człowiek i Ruch – Human Movement”, nr 2.
9. Czajkowski Z. (2002), *Czynniki motywujące w sporcie*, cz. 1 i 2, „Sport Wyczynowy”.
11. Festinger L., Shahter S., Back K. (1950), *Social pressures in informal groups*, New York, Harper.
10. Hacker C.M., Williams J.M. (1981), *Cohesion, satisfaction, and performance of a complex motor task*, "Journal of Motor Behavior", nr 7.
12. Martens R. Landers D.M. (1972), *Evaluation potential as a determinant of cohesion effects*, "Journal of Experimental Social Psychology", nr 8.
13. Plutchik R. (1981), *Group cohesion in a psychoevaluatory context* [w:] Kellerman K. [ed.], *Group cohesion: Theoretical and clinical perspectives*, New York, Grunc and Startton.

The essence and importance of team cohesion in sport

Key words: sport team cohesion, cohesion, success and satisfaction mutual, cohesion developing influence

Team cohesion is very important – although not always appreciated – factor in sports activities. It is a phenomenon and a dynamic process leading to the tendency of a team to stick together, be united and co-operate to achieve common goals and tasks. The nature of team cohesion is multidimensional – one may distinguish a task-performance and social cohesion.

The essence and the quality of team cohesion are determined by such factors as: team homogeneity and stability, its size, differentiation of task, co-operation of its members, good interpersonal relations. Team's successes depend, to a large extent, on team cohesion, co-operation, friendly and compatible relationships between coach and athletes.

The interrelationship between team cohesion and successes in competition is probably circular (so called Martens – Peterson model). It suggests that team cohesion leads to success, which leads to feelings of satisfaction and joy, which in turn tends to reinforce and strengthen team cohesion, co-operation, good relations between coach and athletes and enhances the right kind of achievement motivation. Some authors think that performance success; good results in competition and cohesion leading to greater satisfaction are closely correlates and linked.

It seems obvious also that the relationship between team cohesion and successes depends to a certain degree on the branch of sport. Team cohesion and co-operation are probably more important in the team sports (soccer, volley ball, basket ball, etc.) than in other branches of sport. In team sports very important is the cohesion and co-operation of smaller sub-units (like on a warship). But one must remember that team cohesion also is very important in other branches of sport (fencing, riflery, cycling etc).

The cause-and-effect relationship between cohesion and performance is many-sided and team satisfaction is a worthwhile outcome ensuring continual participation, sport-enjoyment and right kind of motivation.

As it is mentioned in the article, the team cohesion is not always correct, right and honest. It is very bad and negative when gangs of pseudo-fans are concerned, for whom an athletic event is only an excuse to misbehavior and destruction. The coaches and athletes, of course, are interested in good and positive aspects of team cohesion.

There are six points helping the coach in ensuring team cohesion:

1. Each player ought to know his role on the team.
2. Each player must know his role on the team and believe it is important.
3. The coach must know well his pupils to apply the principle of individual approach and to build team cohesion.
4. One has to develop pride of one's team and within the sub-units of a bigger team.
5. The coach and the athletes should set goals and tasks to be fulfilled and they ought to take pride in their accomplishment.
6. The formation of cliques must be avoided.

Co-operation among athletes is closely linked with task cohesion and motivation and should be actively promoted.