

*Олег Байрачний,  
Катерина Зора  
(Київ, Україна)*

**ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ТА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ ТРЕНЕРА  
ПРОФЕСІЙНОЇ ФУТБОЛЬНОЇ КОМАНДИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

*Анотація.* Проаналізовано вплив кризових ситуацій, що викликані невдалими спортивними результатами, на психологічний стан гравців футбольної команди. Визначена роль тренера та вимоги до його особистісно-психологічних якостей в процесі подолання кризових психологічних станів. Сформульовано практичні рекомендації та основні характеристики поведінки тренера задля корекції психо-емоційного стану гравців та відновлення продуктивного психологічного мікроклімату в команді.

*Ключові слова:* лідерські якості тренера, кризові ситуації, футбольна команда

*Bairachny Oleg V.,  
Zora Kateryna P.*

**LEADERSHIP QUALITIES AND BEHAVIOR MODEL OF A  
PROFESSIONAL FOOTBALL TEAM COACH IN CRISIS SITUATIONS**

*Summary.* The influence of negative sports results on the psychological state of the players of the football team is analyzed. The role of the coach and the requirements for his personal and psychological qualities in the process of overcoming crisis psychological states has been determined. Practical recommendations and the main characteristics of the coach's behavior are formulated for correcting the psycho-emotional state of the players and restoring a positive psychological microclimate in the team.

*Keywords:* leadership qualities of a coach, crisis situations, football team

Сучасний професійний спорт взагалі та футбол зокрема характеризується жорсткою конкуренцією за спортивний результат. Такі об'єктивні умови закономірно призводять до «збільшення ваги» кожної помилки футболіста, невдалої його дії та рішення тренера. Не дивлячись на те, що спорт без поразок не можливий, кожна невдача на футбольному полі створює додатковий психологічний тиск на кожного члена футбольного клубу, а особливо на гравців та тренерський штаб на чолі з головним тренером команди. Психологічний мікроклімат в команді, психологічна підготовленість гравців та реакція і дії, насамперед головного тренера, як лідера колективу, визначають те, чи стане окремий програний матч корисним досвідом, що мобілізує футболістів та виявить резерви для вдосконалення, чи першим «кроком» на шляху до тривалої ігрової кризи з усіма наслідками.

Досліджуючи психологічні якості особистості тренера в спорті взагалі, та у футболі зокрема, автори здебільшого дають загальну характеристику кризь призму широкого кола його професійних обов'язків: від педагогічних до адміністративно-організаційних [2, 4-7]. Вимоги до психологічного профілю тренера та його поведінки в кризових ситуаціях зводяться, як правило, до аналізу ролі тренера при виникненні конфліктних ситуацій (в командних видах спорту), або загальних стратегій подолання кризових ситуацій переважно в індивідуальних видах спорту [1, 3]. Тому актуальним залишається питання прояву лідерських якостей тренера та визначення принципів його рішень та дій, що мають скласти основу його поведінки в передкризові та кризові періоди життєдіяльності команди.

Формат статті не дозволяє в повній мірі висвітлити проблему всебічно та глибокого і ми не будемо торкатися профілактичних заходів та дій тренера, що, насамперед, сприяють формуванню певного «іmunітету» до спортивних невдач та негативних їх наслідків. Лишень зазначимо, що психологічний відбір та послідовний і системний процес психологічної підготовки гравців, а також формування психологічного мікроклімату та командної згуртованості є

першочерговими та ефективними засобами запобігання виникнення кризових ситуацій або якнайшвидшого їх подолання.

В даній роботі ми зосередимо увагу на аналізі ролі тренера в період кризових та передкризових ситуацій, що викликані невдалими спортивними результатами та сформулюємо практичні рекомендації по їх подоланню.

Для того щоб, зрозуміти, якими якостями та знаннями має володіти тренер та які вжити заходи після одного або декількох невдалих результатів його команди, треба відповісти на питання: Яких змін зазнає психологічна складова підготовленості як команди в цілому, так і кожного гравця окремо? Звичайно характер змін та їх динамічні характеристики можуть бути різними, залежать від багатьох факторів і можуть відрізнятися від команди до команди. Але в той же час є певні закономірності та спільні психологічні механізми, що вступають в дію при виникненні кризових ситуацій.

Так, зокрема, першим психологічним параметром, що перевіряється на відповідність і буде у фокусі наших досліджень є впевненість футболістів, в першу чергу, у власних можливостях, а потім вже і в готовності команди в цілому та кваліфікації тренера. Слід підкреслити, що впевненість, про яку так часто говорять тренери і так мало приділяють уваги для її формування на практиці, є основою для подолання практично всіх фруструючих ситуацій. До останніх можемо віднести наступне: негативний результат або невдалі індивідуальні дії, високий рівень змагань або підвищена значущість результату, протидія сильному супернику та необхідність гравцеві пропрацювати слабкі сторони підготовленості та ліквідувати ті чи інші недоліки в грі.

З іншого боку, втрачаючи впевненість у власних силах, спортсмен переживає ряд деструктивних процесів. Насамперед це запуск механізмів психологічного захисту, що покликані подолати внутрішній психологічний дисбаланс між власними сподіваннями та вимогами тренера з одного боку, і реальними результатами – з іншого. Не дивлячись на те, що вони є природними такими, що діють на рівні підсвідомості та, до певної міри, необхідними механізмами психіки для підтримки, якщо можна так висловитись,

«психологічного гомеостазу», деякі з них мають негативні наслідки та потребують контролю з боку тренера або спортивного психолога. Так, наприклад, *витіснення, заперечення або регресія* по суті не дозволяють зробити вірні висновки та здобути корисний досвід. А без конструктивного аналізу невдалих ігор, як відомо, не можливе виправлення помилок, ліквідація недоліків у грі та у підсумку зростання спортивної майстерності. *Раціоналізація* (трансформація інформації про явище, подію, а в нашому випадку про причинно-наслідкові зв'язки в процесі оцінки виступів спортсмена), що може бути спрямована на применшення значущості самої гри з метою знецінення самого невдалого результату, запускає процес демотивації, що негативним чином позначається на концентрації та віддачі, як в навчально-тренувальному процесі, так і в змагальній діяльності. Навіть поверхневий аналіз цього аспекту проблеми свідчить про важливість та необхідність своєчасного втручання і реакції тренера задля запобігання поглиблення кризових явищ в команді.

В процесі аналізу трансформації психологічного стану футболіста під впливом фрустраторів (факторів, що викликають стан психологічного невдоволення, дискомфорту через неможливість задовольнити актуальні потреби) слід пам'ятати взаємну залежність та вплив психо-емоційних станів гравців. Адже психологічний мікроклімат в колективі є не що інше, як певна сума (або точніше буде сказати синтез) психологічних станів та реакцій окремих її членів. Звідси і задача для тренера запобігти переходу індивідуально-психологічних проблем на загальнокомандний рівень. В контексті нашої проблематики, складність полягає в тому, негативні спортивні результати впливають, як правило, не на окремого гравця, а принаймні на групу, або навіть більшість футболістів чи всю команду одразу.

Які ж якості має продемонструвати та яку модель поведінки обрати повинен тренер з метою вирішення вище зазначених завдань? Слід відзначити, що аналогом високого рівня психологічної підготовленості гравців, відповідного психологічного мікроклімату в команді та ступеню згуртованості спортивного колективу, як засобів профілактики виникнення кризових станів, в ситуації зі

здатністю тренера ефективно впливати на психо-емоційний стан окремих гравців або команди є його авторитет та хоча б базові знання психологічних особливостей гравців та групи. Саме реальний (а не формальний) авторитет та спеціальні знання дозволяють тренерів управляти поведінкою гравців, здійснювати корекцію їх психічного стану тощо. І навпаки, недовіра до тренера, сумніви в його особистісних та професійних якостях з боку гравців практично позбавляє тренера команди можливостей здійснення позитивного впливу на команду, особливо під час виникнення кризових ситуацій. Тому, далі будемо розглядати психологічні якості тренера та його практичні дії щодо управління колективом в кризових ситуаціях, відштовхуючись від тієї обставини, що тренер має авторитет та користується повагою з боку гравців.

Перш за все, вкрай важливим є наявність та демонстрація тренером його лідерських якостей. Спектр якостей, якими має володіти лідер в колективі досить широкий, але на наш погляд, в даній ситуації найголовнішими будуть *відповідальність* та *впевненість* тренера в собі.

Відповідальність тренера, як основа психологічного профілю лідера, проявляється в тому, що він не тільки на словах і публічно, а й на ділі і в середині колективу бере відповідальність за негативний результат матчу або серії ігор. Слід наголосити, що в даному випадку мова не йде про культивування повної безвідповідальності гравців. Основи спортивної підготовки та процес формування команди, як єдиного згуртованого колективу передбачають, що кожен футболіст має знати свою зону відповідальності не тільки за власну підготовку до гри та дії на футбольному полі, а й за успіхи або невдачі команди. Беручи відповідальність на себе, тренер має на меті, якщо не зняти, то суттєво зменшити психологічний тиск, на гравців – як внутрішній, так і, особливо, зовнішній. На практиці це передбачає стриманість та самоконтроль тренера в емоційності критичних зауважень, а також прагненні до того, щоб без необхідності не повторювати висловлені раніше зауваження. Критика має бути виключно конструктивною та виключати оцінку особистості гравців, що може призвести до зниження рівня самооцінки та впевненості в собі.

В свою чергу впевненість тренера в собі (у власних знаннях, прийнятих рішеннях, ефективності методики, що використовується тощо) забезпечує відсутність частоті і не потрібної зміни рішень, послідовність та підпорядкованість дій загальній меті, дотримання власних та загальнокомандних принципів. Така модель поведінки тренера перетворює його на один з ключових факторів збереження або відновлення впевненості у власних силах гравців команди. Футболісти, відчуваючи брак внутрішніх психологічних резервів для подолання кризових ситуацій, потребують зовнішньої опори, яку вони мають знайти в особі тренера. Природня, послідовна та обґрунтована демонстрація віри у можливість гравців вирішувати поставлені завдання з боку тренера здатна суттєво підвищити рівень впевненості у власних силах гравців, мотиваційний та психо-емоційний тонус і як наслідок рівень віддачі в навчально-тренувальному процесі та змагальній діяльності. Особливої значущості перелічені якості та компетенції тренера набувають за відсутності спортивного психолога в тренерському штабі, який мав би, працюючи в тандемі з тренером, взяти більшу частину цих функцій на себе.

Підсумовуючи вище викладене можна сформулювати ряд практичних рекомендацій у вигляді певного алгоритму дій тренера в кризових ситуаціях, що викликані невдалими спортивними результатами:

1. Усвідомити факт, що проблема лежить в психологічній площині та застосовувати відповідні засоби та методи впливу.
2. Об'єктивно та аргументовано дати оцінку грі команди. З акцентом на позитиві, але без прибільшень і по суті.
3. Кожен аналіз та розбір (індивідуальний або груповий), при зосередженні уваги на слабких сторонах або помилкових діях, супроводжується висловлюванням причин та, найголовніше, шляхів їх вирішення.
4. Для зняття психологічного тиску, пов'язаного з результатом та вирішенням турнірних завдань, а також з метою сприяння створенню продуктивного настрою корисним буде зміна фокусу уваги з загального

(спортивні результати, рахунок гри) на конкретне (актуальні групові техніко-тактичні взаємодії в атаці або в захисті, окремі елементи гри команди або окремого футболіста). Таким чином актуалізується принцип «позитивний результат у вигляді переможного рахунку матчу є наслідком ефективних дій команди, а не самоціллю».

5. Вразі необхідності та з метою реалізації принципу індивідуалізації можливим та доречним може бути більш систематичне проведення розбору гри та настанов на ігри/тренування диференційовано – з групами гравців поділеними за ігровими амплуа (воротарі, захисники, півзахисники, нападники або більш узагальнено – група атаки та група захисту). Це дасть змогу акцентовано підібрати формат, засоби та методи впливу.

6. В залежності від типу негативної реакції гравців на кризову ситуацію (втрата впевненості може призвести, як до зниження рівня мотивації, так і до виникнення надмірного хвилювання перед іграми) скорегувати стратегію психологічної підготовки команди до змагань.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бузнік А.І. Мінімізація конфліктної взаємодії спортсменів у юнацьких збірних командах з футболу/ дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту/ НУФВСУ. – К., 2002. – 23с.

2. Воронова В.І. Психологія спорту: Навч. посібник /В.І. Воронова. – К.: Олімпійська література, 2019. – С. 200-229.

3. Загайнов Р.М. Кризисные ситуации в спорте и психология их преодоления Р.М. Загайнов. – М.: Советский спорт, 2010. – С. 152-194

4. Мартенс Р. Успешный тренер /Р. Мартенс. – М.: Человек, 2014. – 440с.

5. Чемберс Д. Профессия – тренер: наука и искусство /Д. Чемберс. – М.: Человек, 2013. – 186с.

6. Якимов А. М. Основы тренерского мастерства. Учебно-методическое пособие / А.М. Якимов. – М.: Спорт, 2015. – 176с.

7. <http://psylist.net/sport/trener.htm>

## Відомості про авторів

Прізвище, ім'я, по батькові: Байрачний Олег Васильович

Місце роботи: кафедра футболу Національного університету фізичного виховання і спорту України

Посада: зав. кафедри

Науковий ступінь: к.фіз.вих

Вчене звання: доцент

Сертифікат: Ні

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3013-0845>

e-mail: obairachniy@gmail.com

Прізвище, ім'я, по батькові: Зора Катерина Петрівна

Місце роботи: кафедра футболу Національного університету фізичного виховання і спорту України

Посада: старший викладач

Сертифікат: ТАК