



О ВЕРЕ ИГРОКОВ ДРУГ В ДРУГА, ТРЕНЕРА – В ИГРОКОВ, А КОМАНДЫ – В ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

Любой коллектив должен быть командой, и тогда успех общего дела обеспечен. Неспроста так популярен сегодня тимбилдинг (Team building) – одна из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающая полноценное развитие компании. Тимбилдинг – эффективный инструмент управления персоналом, позаимствованный из мира спорта. Интервью с Владиславом Третьяком, который на протяжении многих лет был не только выдающимся вратарем, но и лидером сборной СССР по хоккею, подтверждает высокую результативность командной игры в самом широком смысле этого слова.

– Владислав, какие, на ваш взгляд, качества наиболее важны для лидера команды?

– Подбор кадров – это самое главное. И правильная их расстановка. В хоккее – по звеньям, в бизнесе, соответственно, по отделам. Например, перед последним чемпионатом мира у нас не было команды. Успех пришел благодаря тренеру, который взял игроков из разных клубов, объединил их одной задачей (нам нужна победа!) и четко распределил обязанности: кто забивает, кто «подносит патроны», а кто только защищает. Команда – это организм, и, чтобы он жил и работал, каждый должен быть на своем месте и четко выполнять поставленную задачу.

– За счет чего можно достичь такой слаженной работы?

– Дисциплина бьет класс. Например, в команде Швеции в этом году было 17 игроков из НХЛ. Лучших игроков.

Но в команде не было дисциплины, игроки не выполняли указаний тренера и проиграли нам, хотя должны были выиграть. Наши же смогли победить звездную команду Швеции за счет дисциплины, трудолюбия, терпения. Так и в бизнесе: вы можете найти прекрасных специалистов, но команды не будет. Каждый станет тянуть одеяло на себя, говорить, что он главный и без него успеха не достичь. Мы это уже прошли на чемпионате мира в Санкт-Петербурге в 2001 году: тогда собрали лучшую команду, но дисциплины не было; думали, шапками закидаем, а в итоге заняли 11-е место. Игра не пойдет, если в команде не сложится настоящий коллектив.

– Как этого добиться?

– Нужна вера игроков друг в друга, тренера – в игроков, а всей команды – в великую цель. И еще каждый игрок должен быть щедрым по отношению к другим членам команды. Настроить людей на такие отношения

– задача тренера. Однажды Анатолий Владимирович Тарасов в разгар тренировки спросил Валерия Харламова: «Когда ты владеешь шайбой, кто ее хозяин?» Хоккеист ответил: «Я и есть хозяин». А Тарасов сказал, что это неверно. Хоккеист – слуга партнеров, он играет в коллективе и должен жить, прежде всего, интересами коллег, уметь радоваться успехам других – только тогда будет слаженная игра.

– *А если в команде звездный игрок и он как раз и начинает тянуть одеяло на себя...*

– Звездный игрок обязан подчиняться команде, иначе он должен быть вне ее. Был случай, когда хоккеист, играющий в НХЛ, в день матча пришел в 4 утра. Его на игру не поставили, опозорили на весь мир. Ничего хорошего. Тренер должен сразу сказать звездному игроку: твоя задача такая-то, хочешь – играй, а не хочешь – мы тебя не берем. А если не подчиняется правилам, с ним надо расставаться.

– *Что еще важно для лидера?*

– Хороший тренер обязательно должен быть психологом, правильно выстраивать отношения в команде, уметь вдохновлять в трудный момент, быть примером для коллектива. Как-то после утомительной тренировки Анатолий Тарасов сказал, что сейчас все идем в бассейн. Там предложил нам прыгнуть с пятиметровой вышки. Мы попросили его показать, как это делается. И Тарасов, который, к слову, никогда раньше не прыгал, да и вообще высоты побаивался, смело встал на краю мостика, задумался на минуту и прыгнул. Вслед прыгнули и все остальные, даже те, кто не умел плавать. Вообще, Тарасов был уникальным тренером: он учил нас не хоккею, а жизни. Еще тренер должен растить лидеров команды, чтобы остальные на них равнялись. В хоккее всегда есть капитаны звеньев, помощники. Это обязательно.

– *Что недопустимо со стороны лидера?*

– Недопустимо ставить свое имя выше команды, подводить коллектив. Предположим, я звезда, и во время игры меня какой-то норвежец обозвал, или ударил в спину, или дернул (сделал это специально, чтобы меня спровоцировать). Я отвлекаюсь: «Я звезда, а ты кто такой?!» – начинаю с ним драться, получаю сам травму или тот игрок получает... В результате меня удаляют – выходит, я подвел команду. Вот это звездная болезнь. Вот это неуправляемость.

Также недопустимо, чтобы лидер проявлял в труд-

ный момент безволие. Когда идет сражение, нужно не паниковать и четко знать, что делать: взять тайм-аут, вовремя сказать игрокам нужные слова. Например, в матче со шведами в этом году мы проигрывали 3 : 1. Шведы начали хамить, судьи не справлялись с обязанностями. В перерыве тренер сказал: «Терпеть! Шведов мы сможем обыграть только за счет большой работоспособности». В итоге благодаря этому и обыграли – 7 : 3.

– *Как тренер настраивает команду перед игрой? Какие слова говорит?*

– Мы изучаем слабые и сильные стороны противника. Смотрим видео, обсуждаем. Перед самой игрой проходит собрание, на котором тренер еще раз рассказывает, кому и как играть, в каких звеньях. Говорит, что сегодня нужна победа, что в каждом матче надо оценивать противника после того, как его обыграешь, а не до матча, что надо с уважением относиться к сопернику. И, конечно, напоминает о мужестве, характере, терпении и дисциплине – это основа. Вот, пожалуй, одни из главных слов.

– *Что сегодня мотивирует команду?*

– Прежде всего, сама победа. Однако было время, когда люди не хотели играть за страну. Например, в 1990-е годы не было такого патриотизма. Сейчас все изменилось, игроки даже не спрашивают, сколько они получают. Они знают, что их не обидят. Хоккеистов скорее волнует уважение. Победителям сегодня мы дарим перстень – это символ победы, то, что останется их детям, внукам, правнукам. Идею мы взяли у канадцев, у нас раньше такого не было.

– *Бывает, что команда на матче начинает разваливаться. Как переломить ход игры?*

– Развалить команду можно за секунду. Опять же важна роль тренера. Канадцы на матче молодежных команд вели в счете 3 : 0, но потом что-то с ними случилось, и в итоге наша сборная выиграла со счетом 5 : 3. Тренер канадской команды был виноват. Он должен был как-то завести игроков: или потасовку на площадке затеять, или тайм-аут взять, или вратаря поменять. В общем, переключить команду. А он сидел и смотрел, как река течет, и все. Каждый момент совершенно непредсказуем, и роль лидера, тренера – ежесекундно чувствовать ситуацию и исправлять, что надо, в перерыве или по ходу матча. Хоккей – секундная игра.

– *Команда проиграла. Допустимо ли ругать игроков?*

– Все зависит от интеллигентности тренера, его

порядочности, статуса и уважения к команде. И потом, можно проиграть достойно. Если противник объективно был сильнее, то тренер говорит: спасибо, ребята, вы все сделали; ну что ж, просто соперники были сильнее. А бывает, что действительно сами проигрываем. Тогда тренер говорит – вы не соблюдали дисциплину, потому и проиграли, пусть это будет вам уроком. Но, как правило, сейчас к хоккеистам относятся демократично. Если играл плохо, просто не берут потом в сборную. А практика, которая была 10 лет назад, – когда тренер хороший, а все игроки плохие, – ушла. Сегодня хоккеисты играют с удовольствием, так как знают, что, даже если не победят, их грязью поливать не будут. Это очень важно.

Но главное – после проигрыша сделать выводы и настроить себя психологически. Мне вот что нравится в НХЛ: сегодня игра – вышел, сыграл, все. Завтра – следующая игра. Переживать некогда. А у нас принято посыпать голову пеплом. Но если долго думать о проигрыше, не сможешь показать результат. Будешь самоедством заниматься – тебя просто не хватит.

– Как обычно происходит анализ ошибок?

– После игры, если турнир продолжается, устраивается разбор полетов. Тренер готовится: показывает на видео, в чем ошибки защитников, какая тактика была неправильной (особенно если проиграли). Тренер должен учить игроков анализировать ошибки, думать, как их исправить. Например, когда я начинал пропускать шайбы чаще, чем следует, Анатолий Тарасов говорил: «Давай-ка подумаем, что да как». А утром на тренировке спрашивал: «Ты новые упражнения придумал? Покажи». И попробуй не придумать!

– Команда выиграла. Как предотвратить звездную болезнь?

– Звездная болезнь есть у всех, каждый болеет ею, так сказать, в меру своего воспитания. Естественно, иногда голова кружится от успеха. Самое плохое – если люди перестают работать, начинают считать, что раз им Бог дал талант, не надо трудиться, режим соблюдать и т. д. Такая звезда незаметно закатывается, ее потом просто убирают, а набрать прежнюю форму очень сложно. Тут многое зависит от команды (если в ней есть другие звездные игроки, то могут осадить) и, конечно, от тренера. Анатолий Тарасов всегда давал такую установку: «Учиться всегда – каждый час, каждую минуту, быть недовольным собой, не обольщаться успехами... Идти и идти вперед!»

– Вы были лидером команды, своей игрой могли вдохновить коллектив на победу. Как вы сами настраивались на матч?

– Вратари находятся на площадке в течение всей игры, и на них большая психологическая нагрузка. К победе же придет тот, кто правильно настроится. Каждый действует по-своему. Один говорит, второй курит, третий раскладывает пасьянс, четвертый хоккей ругает на чем свет стоит. Я, например, за два часа ни с кем не разговаривал. В день матча думал только об игре. Твердил себе: ты обязан не подвести, с тебя спрос особый, ты вратарь, ты главный человек в команде. Но, настраиваясь на игру, не давал отдыхать мозгу. Постоянно думал о том, с кем играем, кто у них сильные игроки, составлял план действий.

– А если шайба оказывалась в воротах... Как избавиться от негативных мыслей?

– Главное – меньше думать о шайбе, которую тебе забил. Некоторые вратари играют до первого гола. Пропустив шайбу, начинают думать не о хоккее, а о том, как их будут ругать. Если же вратарь пропускает две слабые шайбы, его надо менять. Почему? Он думает, что все, плохо сыграл, у него не пошло. Ценность вратаря – уметь собраться и заставить себя играть. Еще важно, чтобы остальные игроки не делали замечаний. Это только усугубляет отрицательные эмоции. Начинаешь раздражаться и можешь совершить новые ошибки. Лучше, напротив, подбодрить человека.

– Конфликты бывают в любом коллективе. Как не допустить, чтобы они сказались на результате?

– Конфликты тренер должен улаживать. Например, у нас в команде был конфликт между защитниками. Тренер тогда сказал: «Мне плевать, что там у вас, вы должны выходить и работать вместе, как лучшие друзья, а после сами разберетесь». Команда и результат объединяют людей, даже тех, кто не очень хорошо друг к другу относится. На то и нужен тренер (равно как и руководитель компании), чтобы четко объяснить, что и как нужно сделать, и подать пример. А лучший способ разрешить конфликты (в спорте, во всяком случае, это так) – выехать куда-то, чтобы все члены коллектива были вместе. Когда люди расслабляются, они обиды друг на друга уже не держат. Например, когда мы выигрывали чемпионаты СССР, собирались семьями. Это нас сплачивало, и все негативное, как правило, уходило, неприятностей становилось меньше.



– А бывало так, что хотелось все бросить?

– Бывало, особенно когда команда проигрывала.

– После важных турниров, на которых вы подвергались сильному психологическому стрессу, как восстанавливались?

– Сначала ездил на юг, но там отдохнуть не получалось: все снимали, как тыходишь в воду, как выходишь, все хотели сфотографироваться и т. д. Общение с людьми требует очень много энергии: я в Канаде в этом году дал 1500 автографов за четыре часа – кажется, что такого сделал, приятно, с людьми общаюсь, но очень устал... Поэтому, если хотелось действительно отдохнуть (а это надо делать обязательно), я на два-три дня уезжал в Вышний Волочек, к бабушке и дедушке жены. То есть только семья, грибы, рыбалка – никакого телевизора, газет, людей. Рыбалка – это концентрация, тишина, спокойствие. Два-три дня – и я вновь готов был играть.

– Если бы не хоккей, то чем вы могли в жизни заняться?

– Раньше хотел быть летчиком, как отец. Но невозможно и играть в хоккей, и быть летчиком. Спорт – это профессиональная работа.

Справка

Владислав Третьяк – заслуженный мастер спорта, трехкратный олимпийский чемпион, десятикратный чемпион мира, президент Федерации хоккея России. Родился в 1952 году. Хоккеем начал заниматься в 11 лет. Летом 1967 года тренер Анатолий Тарасов заинтересовался молодым спортсменом, а в 1970-м Третьяк впервые стал чемпионом. С 1971-го – основной вратарь сборной. Сыграл 482 матча на чемпионатах СССР, 117 – на чемпионатах мира и Олимпийских играх, 11 – в турнирах Кубка Канады. Не раз получал звание лучшего хоккеиста сезона, а в 2001-м был назван лучшим хоккеистом XX века. Первым из европейцев представлен в Зале хоккейной славы в г. Торонто (Канада, 1997 г.). В 1998-м основал некоммерческую спортивную организацию – фонд «Международная спортивная академия Владислава Третьяка». В 2000-м вошел в президентский Совет по физической культуре и спорту. Депутат Госдумы (избирается уже третий срок подряд). Полковник запаса ВС РФ.

Анатолий Тарасов – заслуженный тренер СССР, кандидат педагогических наук. В 1961–1972 годах – тренер сборной СССР по хоккею. Установил рекорд: в течение 9 лет сборная СССР по хоккею под его руководством становилась чемпионом во всех международных турнирах.

**По материалам журнала
«Генеральный директор»**