

Court Sense

코트 센스

정신력 훈련을 통한 농구 경기력 향상



John Giannini 지음
최대혁 옮김 / 김승기 감수



KSSBF
KOREA SECONDARY SCHOOL BASKETBALL FEDERATION
한국중고등학교농구연맹

농구 지도서 5

코트 센스

COURT SENSE

정신력 훈련을 통한 농구 경기력 향상

COURT SENSE / John Giannini

Copyright © 2009 by John Giannini
All right reserved.

Korean translation copyright © 2012 by Korea Secondary School Basketball Federation
This Korean translation right was arranged with Human Kinetics Publishers, inc. in U.S.A.
through Daehan Media Co.

이 책의 한국어판 저작권은 대한미디어를 통한 미국 Human Kinetics Publishers, inc.와의
독점계약으로 한국중고농구연맹이 소유합니다.
저작권법에 의하여 한국 내에서 보호받는 저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.

농구 지도서 5

코트 센스 COURT SENSE

– 정신력 훈련을 통한 농구 경기력 향상

저자 John Giannini

역자 최대혁 / 감수 김승기

초판인쇄 / 2012년 11월 5일

초판발행 / 2012년 11월 10일

발행인 / 박소흠

발행처 / 한국중고농구연맹

서울시 송파구 오륜동 88-2 벨로드롬 102호

Tel : 02-424-1941~3 Fax : 02-421-4770

출판·제작 대행 / 대한미디어

Tel : 02-2267-9731



농구 지도서 5

코트 센스

COURT SENSE

정신력 훈련을 통한 농구 경기력 향상

John Giannini 지음

최대혁 옮김 / 김승기 감수





발간사

한국농구의 기술적, 전술적 발전을 위해 농구 기술서를 발간한지 3년째를 맞고 있습니다. 농구 관련 서적이 미흡한 우리의 현실을 생각할 때, 우리 연맹에서 주요 중점사업으로 추진하고 있는 역서 발간은 한국 농구의 기틀을 마련하는데 초석이 될 것이라 믿어 의심치 않습니다.

올해 발간하는 두 권의 지도서는 선수와 코치들이 성공의 초석을 쌓도록 훈련과 상식에 바탕을 둔 실용적인 제안과 가이드라인을 제시하여, 코치와 선수가 팀과 개인의 수행능력을 극대화하고 최적의 팀 환경을 만들 수 있는 방법, 전술, 행동강령을 설명한 『Court Sense』와 1976년 시작된 피트 뉴웰 빅맨 캠프와 장신여성 캠프(Tall Women's camp)를 통해 포스트 플레이 기술이 전반적인 농구 포지션에 얼마나 광범위하게 활용될 수 있는지, 포스트 플레이를 지도하고 배우는데 중요한 것이 무엇인지, 그리고 포스트 플레이에서 사용되는 기술과 전략에 대한 전반적인 부분을 중심으로 센터 플레이에 관련된 기술과 전술을 설명하고 특히 동영상 DVD를 첨부하여 학습효과를 극대화한 『Playing Big』으로서 이 책들에 담겨져 있는 구체적인 정보가 선수의 능력에 맞게 신속하고 실질적인 향상을 위한 체계적이고 발전적인 계획을 세우는 데 많은 도움이 될 것이라고 생각되며, 코치의 성공여부는 기초기술 지도, 하나의 동작과 대응 동작, 연습 경기 및 실전의 동작 적용에 있음을 알고 실행하는 것이 중요하다고 할 것입니다.

‘모든 발전에는 변화가 따르지만, 모든 변화가 발전하는 것은 아니다.’

한국 농구가 아시아에서 우승하고 세계무대에 좋은 선수들이 진출하여 국위선양을 하는 그날이 오기를 기대하면서, 한국 농구의 미래를 꿈꿔 봅니다.

끝으로 발간을 위해 물심양면으로 지원해주신 KBA, KBL, WKBL과 번역에 수고를 아끼지 않으신 서강대 최대혁 교수, 좋은 책을 만들어 주신 대한미디어 관계자 여러분께 감사의 말씀을 드립니다.

2012년 11월

한국중고농구연맹 회장 박 소 흠



서 문

내가 코치 신분으로 20년 넘게 살아왔고, 지금까지 이 길만을 걸어왔다니 실감이 안 난다. 그동안 네 개의 훌륭한 팀에 몸담고서 위대한 선수들을 가르쳤고, 또 어린이들과 함께 하면서 이들에게 긍정적인 영향을 줄 기회도 많이 가졌다. 그러고 보면 나는 확실히 축복받은 사람이다.

운 좋게도 나는 코칭 전문가로 명예의 전당에 오른 전설적인 두 인물 모건 우튼, 마이크 슈엡스키와 함께 일할 수 있었다. 이들은 오늘날의 코칭 부문에 커다란 영향력을 미친 인물들이다.

모건은 나에게 코치로서의 삶을 시작할 수 있는 길을 열어주었다. 내가 조지워싱턴 대학을 졸업한 후, 그는 나의 모교인 디마타 고등학교로 불러 2군팀 코치이자 대표팀 어시스트로 임명했다. 그와 함께 일할 수 있는 기회를 얻다니, 이 얼마나 행운아인가! 그는 처음엔 나의 고등학교 코치였다가, 그 다음은 늘 함께하는 나의 멘토가 되었다. 나에게 그는 자신이 가르치고 있는 선수들과 유대감을 형성하는 것이 얼마나 가치 있고 중요한 일인가를 몸소 보여주었다. 그 유대감은 수석코치로 일하는 세월 내내 나를 사로잡은 그 무엇보다 이상적이었다. 그는 또한 규율, 중요한 가치관, 기초 기술, 팀워크 그리고 지속적으로 경기를 승리로 이끌어내는 열정의 중요성도 가르쳐주었다.

마이크 슈엡스키는 대학 코치 경험이 없는 나에게 듀크 대학에서 일할 수 있는 기회를 주었다. 우리는 내셔널 챔피언십에서 두 번 우승하고 파이널 포 4강에 여섯 번 진출하면서 코칭스태프로서 유례없는 성공을 거두었다. 나는 후일 대학에서 명성을 날렸던 선수들 몇몇을 뽑고 가르치는 기회도 가질 수 있었다. 모건처럼 강인한 훈련주의자였던 마이크는 열정적으로 어린 선수들을 잘 돌봐주었다. 나는 선수들과 유대감 쌓는 방법을 계속해서 배워나갔고, 코칭 및 농구경기의 인지 요소에 관해서도 더 많이 공부하였다.

내게 처음으로 수석코치를 맡겨주었던 딜라워 대학에 나는 평생 감사를 할 것이다. 듀크 대학을 떠난 이후 내가 몸담았던 대학 중 가장 우수한 환경을 갖춘 곳은 네워 대학이었다. 아메리칸 동부 컨퍼런스(America East Conference)에서 좋은 성적을 올렸을 때 나는 모든 지원을 받을 수 있었다.

2000년 7월 나는 노트르담 대학으로 옮겼다. 자타가 공인하는 미국에서 가장 강력한 연맹 ‘빅 이스트 Big East’에 소속되어 있는 대학 선수들을 지도한다는 것은 기쁜 일이었다. 또 이곳에서 나는 특별하고 우수한 젊은 선수들을 뽑고 가르칠 수 있었다. 선수들을 보면 내 모습을 보는 것 같았다. 나는 지적하는 것을 좋아했기 때문에 쉬운 훈련은 없었다. 그러나 나와 선수들은 훈련을 도전으로 받아들이고, 이를 통해 발전해나갔다. 우리는 팀으로서 함께 도전을 이겨나가는 것에 자부심을 가졌고 동시에 나는 선수 개개인의 근면성, 강인함, 판단력이 어떻게 팀 전체에 영향을 미치는지를 계속해서 관찰하였다.

라살 대학의 코치 존 지아니니는 모든 선수와 팀을 특별하게 만들어주는 것에 관한 책을 썼다고 말했다. 나는 농구에 몸담고 있는 동안 그런 책을 본 적이 없었기 때문에 무척 흥미를 느꼈다. 내가 델라웨어 대학에서 수석코치로 있을 때 우리 팀이 그의 팀과 맞붙었는데, 여기서 그들은 이 책에 기재된 인지 강인함과 집중화된 노력이 뭔지를 보여주었다. 존은 자신이 이 책을 쓴 것은 코치들뿐만이 아니라 자신의 실력 향상에 매진하고 있는 선수들에게도 도움을 주고 싶어서라고 말했으며 나는 그 말에 더 큰 흥미를 느꼈다. 이 책은 이해하기 쉽고 실용적이며 존은 박사답게 복잡한 개념을 쉽게 전달하는 법을 알고 있었다.

코트 센스는 좋은 책제목이다. 개인과 팀의 경기수행에 대단히 중요한 인지·감정적 양상들이 이 제목에 모두 담겨있기 때문이다. 이 책은 또한 코트 밖에서의 영향과 행동, 그리고 선수의 경력과 팀에 오점으로 남을 수 있는 여러 가지 사례들에 관해서도 다루고 있다.

최고의 농구코치 두 사람 곁에서 가르침을 얻었으니 나만큼 운이 좋은 사람도 드물 것이다. 그러나 존과 같은 사람들이나 그의 저서처럼 훌륭한 책을 통해 얻을 수 있는 경기지식도 매우 소중하므로 시간을 내서 이 책을 읽기 바란다. 그러면 자신이 다음 시즌에 얼마나 현명해지고 명석한 판단을 하는지를 알게 될 것이다.

마이크 브레이

노트르담 대학 남자 농구팀 수석코치



목 차

발간사

서문

제1부 승리를 향한 초석

제1장 능력 평가	3
보 리안: 선수 잠재력 평가	13
제2장 목표를 향한 집념	25
스티브 도나휴: 성장을 위한 목표	32
제3장 성공에 대한 기대	51
존 빌라인: 개별적 동기부여	62
제4장 비시즌의 근면함	75
션 밀러: 비시즌의 실력향상	83
제5장 시즌기 책임감	93
조앤 맥칼리: 팀 우선 정신	105
제6장 코트 밖에서의 품행	111
올리버 퍼넬: 훌륭한 습관	122

제 2 부 코트에서 성공하는 6C

제 7 장 코칭력	131
터비 스미스: 선수의 책임감, 기록하기	140
제 8 장 의사소통	149
제이 라이트: 공정하게 행동하기	172
제 9 장 응집력	177
샤론 버십: 팀 만들기	186
제10장 팀 리더능력	193
토니 베넷: 리더십 가치	204
제11장 경쟁력	209
툼 크란: 경쟁 상대 향상시키기	227
제12장 집중력	237
제이미 덕슨: 상급생 중심	249



제 1 부

승리를 향한 초석

농구의 가장 매력적인 요인은 지름길도 없고, 개인의 실수도 용납하지 않는다는 점에 있다. 스포츠에서 실력이 향상되기 위해서는 몇 가지 기본적인 요소들이 필요하다. 지도력, 노력, 훈련, 이기심 없는 자세가 그것이다. 우리는 누구나 이런 자질을 갖춘 선수들을 곁에 두고 싶어 한다. 개인의 기술이 좀 부족해도 팀 지향적인 아름다운 경기가 펼쳐질 수 있고, 또 우리는 그런 경기를 높이 평가한다. 왜냐하면 그런 선수들의 장점이 잘 융합되어 빛을 발할 때 농구가 특별해지는 것이기 때문이다. 교내 대회, 근처 운동장, 고교 체육관, NBA 경기장 등 모든 곳에서 우리는 이런 경기를 볼 수 있다.

그러나 이런 경기는 결코 우연으로 생겨나지 않는다. 첫째, 선수들은 어떤 마음가짐과 몸으로 코트에 서야 하는지를 확실히 알아야 한다. 그래야만 선수들은 자아인식을 현실과 접목시킬 수 있다. 그러나 불행하게도 유능한 많은 선수들이 이 접목에 실패하고 있다. 다음은 개인의 야심과 팀의 목표 성취를 향해 자신의 능력과 에너지를 모아야 한다. 각자의 야망은 팀에서 맡은 자신의 역할과 팀의 목표에 잘 융합되어야 한다. 이것은 쉽지 않은 일인데, 많은 선수들이 지름길로 가려하기 때문에 이를 잘 소화하지 못한다.

이 책 1부의 목적은 선수와 코치들이 성공의 초석을 쌓도록 돕는 것이다. 내가 스포츠심리학 박사이긴 하지만, 금세 마이클 조던과 같은 선수로 만들어주는 마술적인 정신훈련 방법이 없다는 것을 코치들은 곧 알게 될 것이다. 나는 오랫동안 선수생활과 코치생활을 해왔기 때문에 망상은 갖지 않는다. 대신에 나는 코치들에게 훈련과 상식에 바탕을 둔 실용적인 제안과 가이드라인을 제시할 것이며, 이러한 방법은 학문적으로 인정을 받은 이론들로 코치들에게 유익한 정보를 제공해 줄 것이다.

능력 평가

“최고의 선수일지라도 더 향상될 부분이 있다.”

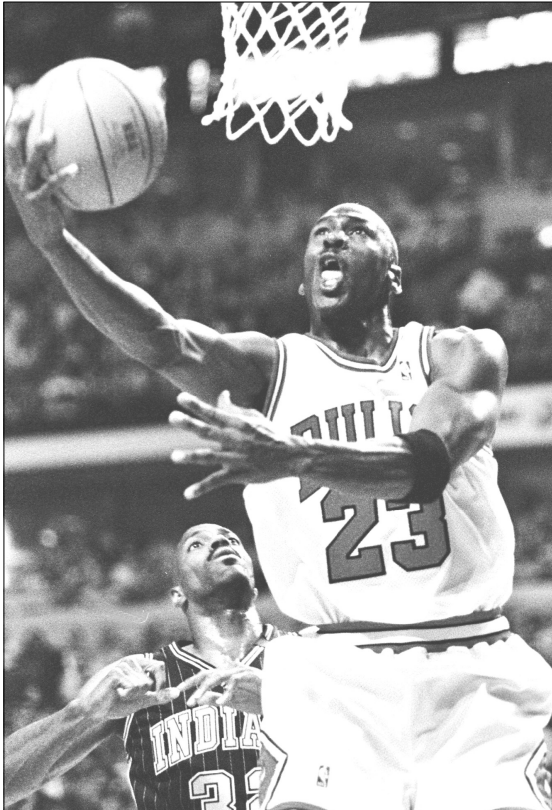
네스미스 명예의 전당에 올라있는 잭 램지가 한 말이며, 역대 최고의 선수 중 하나인 마이클 조던을 그 사례로 들 수 있다.

1984년 NBA 드래프트에서 마이클 조던이 첫 번째가 아니라 세 번째로 선발되었다는 사실을 생각해보자. 그런 초대형 선수를 몰라보고 그냥 지나친 휴스턴(하킴 올라주원 선발)과 포틀랜드(샘 보위 선발)를 비난할 수도 있겠지만, 당시 조던의 경력을 보면 최고의 선수가 되는 데 필요한 종합적인 기술이 결여되어 있었다.

신인선수일 때 마이클의 3점 슈트는 성공률이 들쭉날쭉했고, 중거리 점프 슈트는 단지 평균치에 지나지 않았다. 또한 수비 포지션을 확보하고, 효과적인 포스트업을 하고, 더 나이 많고 강력한 NBA 베테랑 선수와 맞붙어 플레이를 마무리 짓기 위해서는 팔, 어깨, 가슴의 힘과 근육이 필요한데, 마이클은 아직 그것이 부족했다. 칭찬할 만한 점은 그가 이러한 결점들을 깨닫고 단점을 장점으로 바꾸기 위해 코트와 웨이트 룸에서 많은 시간을 보냈다는 사실이다.

마이클의 엄청난 성공에 놀랐느냐고 물어보면 예전의 노스캐롤라이나 팀 동료와 NBA의 전설 제임스 워드는 단지 마이클이 무시무시한 슈터가 된 것에 놀랐다고 말한다. 그러나 조던의 빈약했던 근육을 기억하는 다른 NBA 선수와 코치들은 그가 상체를 발달시키고, 그것을 바탕으로 강한 포스트업 선수로, 거친 All-NBA 팀 수비수로, 또 3점 플레이의 대가로 성장한 것에 대해 경탄한다.

마이클처럼 다른 모든 선수들도 강점과 약점에 대해 정확하고 객관적인 평가를 통해 도움을 얻는다. 평가는 무엇을 계속해야하는지를 파악하고, 개개인이 그들의 장점을 바탕으로 어떤 역할을 해야 하는지를 정하고, 선수와 팀이 모든 잠재력을 발휘할 수 있도록 만드는 데에 도움이 된다.



마이클 조던은 2학년 때 노스캐롤라이나 윌밍턴의 래니 고등학교 대표 팀에 선발되지 못하자 그 후 자신의 농구 기술, 신체적 조건, 경쟁심을 향상시켜 역대 최고 선수 중 한 명이 되었다.

최근에 우리는 데론 윌리엄스, 드와이트 하워드, 브랜든 로이 같은 선수들이 기술을 향상시켜 경기력을 발전시키는 것을 보았다. 세 선수 모두 올스타 수준의 능력을 갖고 있지만 팀을 위해 희생하면서 자신의 기량을 향상시켜 좀 더 다재다능한 선수가 되는 방법을 찾으려고 노력했다.

농구의 정신력 강화에 초점을 두고 있는 책들을 보면, 서두에서 기량 평가와 신체적 능력 향상을 강조하는 것이 좀 의아해 보일 것이다. 그러나 자신의 현재 능력을 과대평가하거나 과소평가하는 선수들은 자신의 능력을 발달시키는 데에 종종 어려움을 겪는다. 이것이 바로 인지 측면과 신체적 측면이 불가분의 관계에 있다는 한 가지 증거이다.

정확한 자기 평가와 개선의 첫 번째 단계는 겸손한 태도를 갖는 것이다. 최근 위스콘신 대학교와 워싱턴 주립대학은 미국 최고의 농구프로그램을 보유하고 있으나 늘 그랬던 건 아니었다. 두 프로그램 모두 딕 베넷 코치가 양쪽 대학에서 확실한 방향전환을 할 때까지 몇 년 간 격렬한 논쟁에 휘말려 있었다. 그는 겸손하지 않으면 잠재력을 전부 발휘할 수 없다는 것을 배웠다. 자신에게 약점이 있고, 저 바깥에는 더 우수한 선수가 있다는 것을 깨닫지 못한다면 선수는 열심히 훈련하지 않는다는 것이다. 만일 겸손하지 못하고 자만심에 눈이 멀어 무엇을 훈련해야 하는지 모른다면, 그 선수는 자기실력도 발휘하지 못할 것이다. 마이클 조던은 더 강해지고, 더 나은 슈터가 되고, 더 훌륭한 패서(passer)가 될 필요성을 발견했다. 다른 모든 젊은 선수들도 자신이 해야 할 것들을 찾아낼 수 있어야 한다.

농구 기술

농구 선수에게 요구되는 두 가지 신체적 요소는 기술과 적극성이다. 이 두 가지 요소의 결합이 선수의 신체적 잠재력에 명령을 내리는 것이다. 저돌적이든 저돌적이지 않든 오늘날 선수들에게 중요한 것은 슈팅, 볼 핸들링, 포스트 플레이 같은 기술들을 향상시키고, 연습하며 다양한 기술들을 배우도록 자극받는 것이다. 이런 기술을 연마한 선수들은 부족한 적극성을 극복할 수도 있다.

2002 세계 농구 선수권 대회를 사례로 들면, 미국 대표 팀은 세계에서 가장 뛰어난 선수라고 널리 인정받는 NBA 스타들로 구성되었으나 팀은 대회에서 6위를 차지했다. 유고슬라비아, 아르헨티나, 독일이 1, 2, 3위를 차지했는데, 이는 신체적 재능이 아니라 숙련된 팀플레이와 팀워크 덕분이었다. 이들 세 팀은 슈팅, 볼 핸들링, 팀워크에 치중하면서 공격적이며 기술이 우수한 미국 팀을 앞서 최종 순위에서 선두를 차지했다.

이러한 경기 결과는 미국인들에게 세계 농구의 진가를 알게 했을 뿐만 아니라 경종을 울려 주었으며 교훈을 주었다. 최고의 신체조건도 농구 기술과 코트 운영의 미숙함을 극복할 수 없다는 사실이었다. 그러나 미국은 2004년 올림픽에서 이 사실을 또 한 번 되새겨야 했다. 세계 최강의 멤버였던 미국 남자팀이 우승한 아르헨티나, 2위 이탈리아에 이어 간신히 3위를 차지했던 것이다.

이 경기 결과는 선수와 코치들에게 농구경기는 달리고 점프하고 재빠른 움직임 이상의 것이라는 사실을 일깨워주었다. 이러한 능력들은 경기에서 유리한 점이긴 하지만 경기에 적합한 기술과 결합할 때만 효과를 발휘할 수 있다. 그러므로 농구 선수의 잠재력을 일깨우는 첫 번째 단계는 아래 항목들에 대한 정확한 기술 수준 평가이다.

- 슈팅
- 인사이드 득점
- 볼 핸들링
- 패싱
- 리바운딩
- 수비

선수들이 자신의 기술 수준과 성취도에 관해 비판적인 질문을 할 수 있도록 독려해주어야 한다. 선수가 기본적인 것을 꾸준히 수행해나가는지, 또는 통계치가 성과기준에 도달하는지

를 측정하면 그들의 장점과 단점을 명확히 알 수 있다. 이러한 자료를 이용해서 2장에서는 개인적 목표를 설정하는 방법을 알아볼 것이다.

슈팅

골대에 볼을 집어넣는 것은 경기의 가장 기본적인 원칙이다. 수년 동안 뛰어난 수많은 선수들이 팀에서 쫓겨나거나 벤치 신세가 되는 것은 기본적인 슈팅 기술이 결여되어 있기 때문이다. 훌륭한 코치는 상대팀을 탐색한 후, 실력 없는 슈터가 있으면 수비하지 말라고 조언을 준다.

실력 없는 슈터가 있으면 그 팀은 갑자기 불리한 상황에 처한다. 즉, 5명을 상대로 4명에서 무리한 플레이를 하게 되는 것이다. 만일 상대방에서 어떤 선수가 오픈 점프 슛을 잘하지 못한다면, 우리 팀 수비수는 그 선수가 오픈 점프 슛을 하도록 유도하면서 다른 상대방 선수들이 드라이브나 포스트 플레이 하는 것을 훨씬 더 어렵게 만든다. 그를 담당하는 수비수는 자신의 공격수 외에 다른 공격수를 수비할 수 있기 때문에 다른 수비수들은 그만큼 여유가 생긴다. 이렇게 되면 다른 수비수들은 잘하는 슈터에게 집중적으로 수비를 해서 그를 막을 수 있다. 그러므로 팀에 슛을 잘하는 선수가 있으면 그 자신의 득점을 더 올릴 수 있을 뿐만 아니라, 동료들까지도 쉽게 점수를 올릴 수 있게 된다. 최근 NCAA 토너먼트에서 뛰어난 전천후 슈터를 보유한 팀이 신장이 크고 더 강력한 팀을 무너뜨리고 있는 것도 이러한 이유 때문이다. 2008년에 데이비슨, 드레이크, 버틀러가 몸담고 있던 팀은 뛰어난 그들의 슈팅력 덕분에 대체적으로 좋은 시즌을 보냈다.

모든 선수가 뛰어난 슈터가 될 수는 없으나 팀의 적극적인 공격을 뒷받침하기 위해서는 모두들 기회가 왔을 때 오픈 중거리 점프 슛을 할 수 있어야 한다. 선수 개개인은 다음의 주관적, 객관적 기준에 따라 자신의 슈팅 능력을 평가해야 한다.

- 자유투 성공률이 70% 또는 그 이상인가?
- 3점 슛 성공률이 대체적으로 40% 또는 그 이상인가?
- 가드를 상대로 필드골 성공률이 대체적으로 45% 또는 그 이상인가? 포스트 선수를 상대로 50% 또는 그 이상인가?
- 스크린을 뚫고 슈팅할 수 있는 능력.
- 드리블을 하다가 슈팅할 수 있는 능력.

슈팅력은 적절한 자세와 기술 없이는 향상시키기가 매우 어렵다. 나는 중학교 1학년 선수로서 드폴 대학의 전설적인 코치 레이 메이어의 여름 캠프에 참가한 적이 있다. 그는 적절한 슈팅 자세를 가르치기 위해 선수들에게 인지 검사항목을 가르쳤다. 선수들이 슈팅을 배우는 동안, 메이어 코치는 골대 가까이에서 원핸드 슛을 연습하도록 시켰다. 그는 선수들에게 매번 슛을 하기 전후에 다음의 인지 검사항목을 따르라고 지시했으며, 슛을 하기 전에 선수들은 다음의 핵심 포인트를 확인해야 했다.

- 발과 어깨가 골대와 사각형을 이룬다.
- 볼이 손가락에 얹혀있고, 손바닥에서는 떨어져있다.
- 볼은 슈팅하는 시선 위에 놓는다.
- 팔꿈치는 안쪽으로 놓는다.
- 슈팅하는 팔은 V자가 아니라 L자 모양을 해야 한다.
- 가이드 하는 손은 앞이나 뒤가 아니라 볼의 옆쪽을 잡아야 한다.

슛을 한 후, 선수는 다음의 핵심 포인트를 확인해야 한다.

- 발과 어깨가 골대와 사각형을 이루고 있다.
- 다리와 발은 골대와 일직선으로 정렬되어 있어야 하고, 무게중심은 발끝에서 마무리된다.
- 투핸드 슈팅 시, 가이드 핸드의 엄지손가락은 뒤쪽을 가리킨다.
- 마무리 동작은 손목을 부드럽게 스냅하여 끝난다.

매번 슛을 하기 전후에 천천히, 그리고 꼼꼼하게 인지 검사항목을 따르다면 선수는 자신이 적절한 자세를 배우고 있다는 확신을 얻는다. 나는 NBA 수준의 선수들이 근거리에서 천천히 원핸드 슛을 하고 나서 루틴한 슈팅 습관을 지켜나가기 위해서 마무리 동작을 하는 것을 자주 본다. 머릿속에 반복해서 그리면서 이들 핵심사항을 수행한다면 확실하게 슈팅의 기초를 닦을 수가 있다. 선수가 자신의 슈팅 자세를 스스로 평가할 때, 코치에게 지켜봐달라고 하거나 녹화를 한다면 이 역시 도움이 될 것이며 선수와 코치는 슛 전후의 특정 결점을 포착해야만 한다. 그리고 그 결점은 연습으로 해결될 수 있다.

슈팅 자세를 교정하고 반복 훈련했다면 선수는 이제 슈팅의 정확도 측정 단계로 넘어간다. 슈팅의 정확도 측정을 위해서 선수는 중거리 슛, 3점 슛, 자유투 훈련을 하면서 이들 슛에 대한 정확도 기술을 높일 수 있다. 슈팅 성공률을 측정하기 위해서는 코트의 여러 위치에서

8 코트 센스

50~100세트의 슛을 해야만 한다. 압박감 없이 반복적으로 연습하는 슛은 실제 경기보다 10~20% 성공률이 높게 나온다는 점을 명심해야 한다. 예를 들어 실제 경기에서 80%의 자유 투 성공률을 얻고 싶다면 연습에서 10개 중 9개, 또는 10개 중 10개의 연습 세트를 지속적으로 성공시켜야 하는 것이다.

인사이드 득점

공격자는 득점 확률을 높일 수 있도록 훈련해야 하며, 최고의 선수는 골대 주위에서 득점력이 뛰어나야 한다. 카를로스 부즈처럼 포스트 업을 구사하거나 드웨인 웨이드처럼 골대로 드라이빙을 하면 득점확률은 높아진다. 이러한 기술을 효과적으로 구사하는 선수를 마무리 공격선수(finishers)라고 부르는데, 이들은 다음과 같은 특징을 갖고 있다.

- 득점시 수비수의 파울을 이끌어내는 포스트 동작.
- 뛰어난 슛 브로커를 상대로 자기 팀이 득점을 올릴 수 있도록 하는 펌프 페이크 또는 스핀 동작과 점프 슛, 흘러가면서 쏘는 플로터 슛.
- 슈팅할 때 물리적 충돌을 흡수하고 균형을 유지하는 힘.
- 로 포스트 포지션을 차지하고 지키는 힘.
- 포스트 지역에서의 높은 필드골 확률(대략 60%).
- 골대 인근에서 어느 쪽 손으로도 슛을 할 수 있는 능력.

볼 핸들링

드리블링은 슈팅, 패싱과 함께 볼을 가진 선수가 수행해야 할 3가지 기본 기술 중 하나이며 훌륭한 볼 핸들러는 다음과 같은 능력을 수행할 수 있다.

- 어느 쪽 손으로도 드리블을 잘한다.
- 드리블을 하는 동안 오버, 비트윈 더 레그 드리블, 비하인드 더 레그 드리블을 사용하면 서 방향을 전환한다.
- 볼과 함께 스피드에 변화를 준다.
- 볼을 핸들링하면서 코트와 동료선수의 움직임 파악.
- 드리블을 거의 사용하지 않으면서 재빠르게 공격 코트로 볼 패스하기.

- 빠르고 위협적인 수비 압박 속에서 공격 코트로 볼 패스하기.
- 수월한 공격을 위해 수비수 1-2명 제치기.

가드의 볼 핸들링 기술을 측정하기 위해 일반적으로 사용하는 한 가지 지침은 어시스트 대 턴오버 비율이다. 아주 뛰어난 가드는 어시스트-턴오버 비율이 2대 1이거나 그보다 더 높으며, 최고의 가드는 그 비율이 3대 1에 가깝다.

패싱

패싱은 높은 득점율, 그리고 훌륭한 팀워크와 높은 사기를 이끌어내기 때문에 가장 중요한 공격 기술이다. 슈팅이나 볼 핸들링과는 달리 패싱은 혼자 연습하기 어렵다. 패싱 기술은 작은 그룹이나 팀 스크린을 짜서 훈련할 때 가장 크게 향상되고 정제된다.

코치에게 기술을 훈련받기는 하지만 선수들은 패스의 두 가지 간단한 규칙을 따르는 게 좋다.

첫째, 훌륭한 패서는 공격을 할 수 있는 열린 찬스를 갖고 있는 선수에게 패스를 해야 한다. 이 규칙은 무척 단순하게 들리지만 대부분의 선수들은 이것을 소화해내지 못하며 열린 공간에 있더라도 볼을 받지 못하는 경우가 너무 많다. 상대 수비에 둘러싸여 있는 선수에게 볼을 패스하는 것은 그 선수에게 또 다른 패스를 강요하는 것이다. 그러므로 규칙은 간단하다. 즉각적으로 슛을 할 수 없거나 공격할 기회가 없다면, 그 즉시 열린 공간의 선수에게 볼을 패스해야 하며 망설여서는 절대로 안 된다. 뛰어난 수비 팀과 경기를 하고 있다면 공격할 기회는 많지 않기 때문이다.

경기 역사상 가장 재미있는 팀 중 하나는 농구의 황금기였던 1969년~1973년에 NBA 타이틀을 두 차례나 획득했던 뉴욕 닉스였다. 농구광들이 이 팀에 대해 가장 생생하게 기억하는 것은 어떤 특정 선수의 플레이가 아니라 그들이 하나의 조직으로서 이기심 없이 효과적으로 움직였다는 사실이다. 월트 프레이저, 빌 브래들리, 데이브 드부쉐어, 윌리스 리드는 팀의 중추적 역할을 했는데, 그들이 공격할 때 볼을 다루는 모습을 보는 것은 굉장한 즐거움이였다. 그들은 동료가 수비수에게서 빠져나와 공격 찬스를 가질 때마다 그 동료에게 패스를 했다.

뛰어난 패서는 감탄스런 패스를 만들어내지만, 최고의 패서는 턴오버가 거의 없는 어시스트를 만들어내는 아주 단순한 패스를 한다.

패싱의 두 번째 규칙은 두 손, 두 발, 그리고 두 눈을 사용하는 것이다. 두 눈으로 하는

10 코트 센스

패스는 볼을 받을 때마다 3가지 공격포지션(triple-threat position)을 취하면서 코트나 골대를 바라볼 수 있다는 것을 의미한다. 이것을 3가지 공격포지션이라고 부르는 이유는 다른 준비동작 없이도 슛, 드라이브, 패스를 할 수 있도록 해주기 때문이다. 이 상태에서 선수는 코트와 열린 공간에 있는 동료들을 볼 수 있다.

선수는 어떤 드리블 드라이브를 하건 그 이후에는 패스나 슛을 위해 동시에 두 발로 착지하는 점프 스탱을 해야 한다. 점프 스탱은 공격자 차징을 예방할 뿐만 아니라 무작정 위치를 모른 채 점프하는 것을 방지해주며, 턴오버를 줄이고 어시스트 확률을 높이는 역할을 한다.

두 손을 이용한다는 것은 한 손 패스를 하지 않는다는 것을 의미한다. 종종 빠른 원핸드 패스가 유리하긴 하지만 일반적으로 이 패스는 피하는 것이 좋다. 원핸드 패스는 나쁜 습관으로, 정확도를 떨어뜨리고 턴오버를 하기가 쉽다.

선수들은 경기를 할 때 이 기술에 대한 자기평가를 계속해서 해야 한다. 뛰어나고 안정된 패서가 되기 위해서는 이기심을 없앤 자세와 지능, 그리고 훈련이 필요하며 다음 사항들이 요구된다.

- 동료가 열린 찬스를 확보하자마자 패스
- 불가피한 패스, 트레블링, 차징을 줄이기 위해 점프 스탱을 할 수 있도록 패스
- 두 손으로 패스
- 3가지 공격 포지션을 이용
- 높은 어시스트 대 턴오버 비율로 포스트 선수와 포워드를 상대로 최소한 1:1, 가드를 상대로 했을 때는 적어도 1.5:1, 그러나 2:1이거나 그보다 높으면 더 좋다.

패싱의 한 가지 마지막 핵심은 리시버가 볼을 받을 의지가 있고, 또 볼을 잡을 능력이 있어야 한다는 점이다. 패서는 각 선수가 어떤 형태의 패스를 다룰 수 있는지를 알고 있어야 한다. 또한 패스를 이용할 수 있는 곳이 코트에서의 어느 지역인지도 알고 있어야 한다. 예를 들면, 열린 공간에서 볼 다루는 게 서툰 덩치 큰 선수에게 패스를 하거나, 자기보다 큰 수비수를 상대하고 있는 작은 선수에게 로브 패스를 하는 것은 현명하지 못한 플레이이다. 리시버가 볼을 잡아 소유권을 차지해야 할 책임이 있듯이 패서는 이런 사항을 염두에 두고 결정을 내려야 할 책임이 있다.

리바운딩

리바운딩 기술은 팀을 승리로 이끄는 가장 중요한 요소 중 하나이다. 어떤 팀이 절호의 득점 찬스를 얻느냐를 결정하기 때문이다. 뛰어난 리바운더는 일반적으로 경기당 10개, 혹은 그 이상의 리바운드를 잡는 선수로서 팀에서 거의 언제나 핵심 역할을 부여받는다. 훌륭한 리바운더가 되는 가장 중요한 요소는 볼을 따내겠다는 강한 욕구이다. 예를 들면, 경기에서 리바운드 상황 시 특정 선수가 이를 잡을 확률은 1/10이다. 그리고 10개의 리바운드를 잡으려면 100개 정도의 실패한 슛을 쫓아가야 한다. 여기서 두 가지 핵심 포인트가 있다. 첫째, 뛰어난 리바운더는 슛이 이루어졌을 때 절대로 쓸데없이 점프하지 않는다. 그는 동료가 슛을 할 때마다 볼이 링에 맞는 위치를 예상하여 보드판을 향해 적극적으로 점프한다. 리바운드의 핵심은 매우 간단하다. 돌진하지 않으면 리바운드를 잡을 수가 없는 것이다. 보드판을 향해 달려드는 것은 욕구이자 습관이다. 두 번째 핵심은 뛰어난 리바운더라면, 단지 자신의 몫인 10%만의 리바운드를 잡는 데 그치지 않으며 엄청난 공격성을 발휘해 자신의 몫 이상을 해낸다. 뛰어난 리바운더는 다음 사항들이 필요하다.

- 공격적인 리바운드를 위해 달려든다.
- 뛰어난 수비 리바운더가 되기 위해 박스 아웃을 하거나 상대방의 위치를 파악한다.
- 엄청난 끈기로 볼을 쫓는다.
- 상대방이 박스 아웃을 할 때는 인사이드 포지션을 잡기 위해 주위를 회전하거나 컷을 하는 등 움직임을 멈추지 않는다.
- 경기마다 높은 수치의 리바운드 평균을 보여준다. 예를 들어 선수의 위치에 따라 포스트 선수는 8~10개, 윙 선수는 6~10개, 가드는 4~8개 해야 한다. 누구라도 잘하는 상대 선수를 만나서 경기당 평균 10개가 넘는 리바운드를 잡아낸다면 그는 뛰어난 리바운더이다.

수비

강하고 경쟁심이 강한 파트너와 함께 1대1로 수비 스탠스, 슬라이드, 플레이를 훈련하면 개인의 수비 능력은 향상시킬 수 있다. 패싱과 마찬가지로 진정한 수비 능력은 실제 경기를 통해서 가장 잘 평가할 수 있으며 코치들은 다음 동작들을 해낼 수 있는 선수를 찾는 것이 중요하다.

- 드리블 돌파를 제지한다. 잘하는 수비수는 엄청나게 빠른 상대만 빼고 모든 선수를 막을 수 있다.
- 볼을 소유한 선수를 압박하면서 슈팅을 못하게 방어하고, 패스와 드리블을 어렵게 만든다. 최고의 수비수가 되느냐, 아니면 단지 제지만 할 수 있는 중급 수준의 수비수가 되느냐는 상대방을 제지하고 압박하는 능력에 달려있으며 형편없는 수비수는 둘 다 못한다.
- 파울을 범하지 않고 모든 슛과 다툼을 벌인다. 잘하는 수비수는 드리블을 제지한 다음 바로 손을 상대선수 얼굴을 향해 수직으로 들고 시야를 방해하여 슛을 어렵게 만든다. 손을 수직으로 든다는 것은 슛을 할 때 손과 팔을 휘두르지 않고 위로 뻗는 것을 의미하며 잘하는 수비수는 휘두르지도 않고 많이 건드리지도 않는다. 이것은 또한 잘하는 수비수는 파울을 자주 범하지 않는다는 뜻도 된다. 그들은 손보다는 빠른 발을 먼저 사용해서 방어하며, 모든 슛을 막아내려고 노력한다.
- 훌륭한 헬퍼 수비수가 된다. 훌륭한 수비수는 볼을 갖고 있지 않은 내 공격수와 볼을 함께 본다. 그들은 이지 바스켓(easy basket) 막는 것을 도와야 할 필요가 있다면 내 공격수를 떠나 도움 수비를 한다. 이지 바스켓은 돌파, 포스트 플레이, 백도어 패스, 로브 패스로부터 나온다. 볼이 이지 샷을 위해 바스켓에 가까워지는 것을 보면 잘하는 수비수는 그 샷을 막기 위해 노력하며 파울이나 스틸을 해서 슛다툼을 벌인다. 그러면 누군가 헬퍼 때문에 생긴 빈 찬스를 향해 로테이션하여 헬퍼를 도와야 하며, 선수들은 로테이션을 하거나 도움을 준 뒤엔 자신의 공격수에게 다시 가야한다.

코치들은 수비 포지셔닝, 로테이션, 리커버리에 대해 아주 다양한 철학을 갖고 있으며 선수들이 잘 수행하기만 한다면 모든 철학은 다 유효하다. 선수는 볼과 떨어져 있을 때 어떻게 수비를 할 것인가에 관한 코치의 철학을 이해하고 있어야만 한다. 선수들은 연중 열리는 모든 경기에 이러한 이해를 바탕으로 임해야만 바른 습관을 들일 수 있다. 모든 맨투맨 수비의 공통적인 학습 포인트는 볼과 자신이 방어하고 있는 선수에 관한 지속적인 자각이다. 뛰어난 수비수에게는 이는 매우 쉬운 일이며 그들은 또한 다음 사항들을 해낸다.

- 상대편의 개인 평균 득점률을 떨어뜨린다.
- 상대편이 실수하도록 압박한다.
- 스크린에 걸리지 않고 통과한다.
- 스틸, 파울, 진로방해로 공격 플레이를 방어적으로 만든다.

역사상 가장 훌륭한 수비수 삼인방 센터 빌 러셀, 포워드 스코티 피펜, 투 가드 데니스 존슨은 포지션에 적합한 선수들은 아니었다. 그러나 그들은 신체적 결점을 기술과 노력으로 충분히 상쇄했으며 셋 중 누구도 공격적인 힘을 가진 선수로 기억되지는 않는다. 그러나 그들은 시즌 내내 경기에서 더 크고, 강하고, 빠른 최고의 공격수들을 아주 쉽고 간단한 방법으로 꼼짝 못하게 만들었다. 이들 훌륭한 수비 트리오가 프로 생활을 하는 동안 20개의 NBA 타이틀을 일궈낸 것은 놀랄 일이 아니며 수비 능력이 좋은 팀에서 챔피언이 만들어진 사례들이 많다.

선수 잠재력 평가

보 리안-위스콘신대학

나는 군대에 입대했을 때 헌병으로 배치를 받았다. 45구경 권총 사격을 시작하기 전, 교관은 우리들에게 예전에 사냥을 해본 적이 있는지, 총을 쏘본 적이 있는지 물었다. 나만 빼고 모두들 손을 들었다. 군에 입대하기 전까지 나는 총을 만져본 적이 없었다. 그러나 훈련 기간이 끝날 즈음, 사격에서 최고 점수를 받아 트로피를 받았다. 얘기는 이게 전부가 아니다. 교관은 내가 경험이 없다는 것이 사실은 플러스로 작용했다고 설명했다. 그는 총을 쏘본 적이 없는 풋내기들을 가르치는 것이 좋다고 말했다. 그들은 나쁜 습관이나 착각에 아직 빠져있지 않아서 올바르게 총 쏘는 법을 처음부터 가르칠 수 있기 때문이라는 것이었다.

1997년, 나는 위스콘신 주의 리치랜드 언덕에 사는 메릴 브룬슨이라는 신참 선수를 영입했다. 메릴은 농구 경험이 없었는데, 이는 여러 가지 면에서 내가 군에 입대하기 전까지 총을 쏘본 적이 없다는 사실을 떠올리게 했다. 그는 실제 대학농구를 본 적이 없었고, 미국체육협회(AAU) 경기에서 뛰어본 적도 없었다. 그는 고등학교 때 다방면의 스포츠를 경험했고 거기에서 우수한 선수였지만, 요즘 많은 아이들이 그러듯이 젊은 나이 때부터 농구에 빠져 지내지는 않았다. 그래서 그는 우리에게 왔을 때 주의 깊게 경청하면서 농구의 매력에 푹 빠져들었다. 3학년이 되었을 때 그는 디비전 Ⅲ의 올해의 선수가 되었다. 그래서 나는 본인이 원하고 자진해서 경청하는 능력은 최고의 선수가 지니는 자질이라고 말한다.

선수의 능력을 평가하는 것은 과학이 아니다. 그러나 나는 잠재성 있는 신인 선수를 평가하는 데 유용한 다음의 몇 가지 기준을 발견했다. 빅맨들에게는 신장과 손이 가장 중요하다. 그러나 몇 인치 더 작더라도 윙스팬, 손재간, 민첩한 풋워크를 지닌 선수들이 특징이 없는 큰 선수 보다 더 좋다. 나는 그들이 경기장을 얼마나 잘 보고 얼마나 볼을 잘 막는지를 관찰한다. 사실, 민첩성은 습득하기가 어려우므로 빠른 선수가 느린 선수를 만나면 유리하다는 것은 확실하다. 반응 기술은 향상시킬 수는 있지만 한계가 있다.

젊은 선수는 패스와 캐치 기술을 연습해야 한다. 왜냐하면, 신체가 성장하면 미래에 어떤 포지션을 맡게 될지 모르기 때문이다. 조아킴 노아가 아주 좋은 사례이다. 그는 신장에 비해 꽤 괜찮은 패서인데 신장이 성장하기 전까지 그는 사실 포인트 가드였기 때문이다. 또한, 우수한 선수가 되기 위해서는 눈과 손의 협응력을 키우도록 노력해야 한다. 손과 발을 발달시키기 위해 몇 개의 볼을 다루는 법을 배우고 야구, 풋볼, 축구를 하는 것이 아주 현명한 방법이다. 아이들은 너무 일찍 한 가지 스포츠에만 매달리는데, 나는 이것이 그들에게 해를 끼친다고 생각한다. 나는 다 성장한 선수들에게 어렸을 때 야구를 했더라면 더 좋은 팔을 가질 수 있었을 거라고 말하곤 했다.

컨디션 조절에 관해서 얘기하자면, 나는 선수들이 웨이트운동을 너무 젊은 나이에, 너무 많이 하는 것을 원치 않는다. 훈련을 하고 최대 능력을 발휘하기 위해서는 단지 자기 몸을 잘 돌보고, 적절한 영양소를 섭취하기만 하면 되는 것이다.

나는 또한 선수들이 경기를 즐기는 모습을 정말 보고 싶다. 볼 잡을 때 마다 멋진 플레이를 하려고 하는 선수들보다, 승리에 열정이 지닌 젊은 친구들을 더 갖고 싶다. 포인트 가드는 동료가 더 좋은 플레이를 할 수 있도록 리더십을 보여줄 필요가 있다. 내가 높이 평가하는 추가적인 무형의 재산은 루즈볼을 잡으려고 노력하고, 공격과 수비를 위해 열심히 코트를 달리고, 경기의 마지막 순간까지 볼을 잡으려고 함으로써 뭔가를 긍정적으로 만들어 내려고 하는 것이다. 젊은 선수들이 그 자신에게 물어봐야 하는 가장 기본적인 질문은 바로 이것이라고 믿는다. 내가 플레이하고 있는 것은 플레이를 원하기 때문인가, 아니면 누군가를 기쁘게 해주기 위해서인가? 농구는 많은 시간과 노력을 필요로 하며, 이러한 투자는 올바른 인지 접근(mental approach)을 통해서만 가능해진다. 길고 힘든 시즌, 비시즌 훈련, 패배와 좌절, 그리고 발생할 수 있는 부상을 이겨나가려면 올바른 인지 접근은 필수적이다.

훈련 녹화 장면과 경기 녹화 장면 두 가지를 모두 보여주는 것은 선수가 어떤 부분을 향상시켜야 하는지를 깨닫게 하는 좋은 방법이다. 여기에 나온 약점을 지적할 때 우리는 선수를 심하게 질책하거나 자존심을 건드리지 않는다. 그보다는 어떤 점이 부족한지 객관적으로 평가한다. 상대팀은 선수 스카우트 보고서를 통해 우리 팀 선수의 약점을 알 수 있으므로 코트에는 그러한 약점들을 숨길 장소가 없다. 그러므로 자신의 약점이 팀에 해를 끼치기 전에 그 약점을 보완하는 것이 최상이다. 그리고 경쟁하는 선수는 무엇을 더 잘할 수 있는지를 알고 싶어 한다. 선수들은 비판받는 것을 좋아하지는 않겠지만, 그것이 자신을 좌절시키려는 것이 아니라 어떤 훈련을 확실히 해야 하는지를 알려주고, 열심히 훈련을 하도록 고무시킨다는 것을 이해한다.

고등학생들을 보면, 신장과 스피드로 경기를 지배하는 선수가 있다. 그러나 대학생이 되면 그들은 자기보다 더 크고 빠른 상대를 종종 보게 되어 블록샷을 하지 못하고 언제나 공격자 뒤를 따라 다니며 골대로 향해 가는 상대를 밀어내거나 따라잡지 못한다. 이런 순간이 오면, 그들은 발을 더 빨리 움직이고, 공격수를 적극적으로 수비하고 방향전환과

크로스오버 동작을 사용할 필요가 있다는 것을 깨닫는다.

나의 제자 선수들 중 하나인 데빈 헤리스는 그의 몸과 기술을 향상시키기 위해 피나는 노력을 했다. 그는 고등학교 때 농구와 배구를 같이 했고, 이들 종목에서 우수한 선수였다. 그러나 그는 빅텐 리그에서 경쟁하기 위해서는 더 강해져야 할 필요가 있었고, 볼 핸들링도 향상시킬 필요가 있었다. 그는 울퉁불퉁한 훌륭한 근육을 만들고 헤지테이션, 머리와 어깨 페이크, 다양한 움직임의 향상시키고, 안 쓰는 손을 사용하면서 이 두 가지를 모두 해냈다.

그는 또한 공격에서나 수비에서나 포스트에서의 움직임이 좋아졌고, 포스트에서 더 크고 거대한 적수를 상대로 민첩성을 발휘하는 법을 배웠다. 데빈은 타고난 능력으로도 그럭저럭 잘해 나갈 수도 있는 특별한 선수 중 하나였지만 배우고 개선하는 것을 게을리하지 않았다. 그의 동기부여와 향상된 기량이 프로 스카우터들에게 알려지고, 2004 NBA 전체 드래프트에서 그가 5번째로 빨리 뽑혔다는 것은 놀라운 일이 아니다.

신체 구조

실행력과 기술은 농구 선수의 잠재력을 이끌어내는 결정적인 요소이다. 그러나 선수들은 상대편과 비교했을 때 자신의 신장과 운동능력이 얼마나 되는지를 객관적으로 평가해야만 한다. 고등학교에서 대학으로, 대학에서 프로팀으로 진출은 선수의 신장, 힘, 운동능력으로 결정된다. 선수의 최대 잠재력을 측정할 때 코치와 스카우터는 그들의 신체 능력을 신중하게 분석한다. 신체능력은 크기(신장과 팔 길이), 힘(근육과 몸의 두께), 운동능력(파워, 스피드, 유연성, 점프 능력, 가장 중요한 민첩성)을 말한다. 세 가지 항목에서 모두 뛰어난 선수는 거의 없으며, 만일 세 가지를 다 갖췄다면 그는 훌륭한 선수이다. 리브론 제임스와 드웨인 웨이드, 두 사람은 그 항목들을 갖춘 유일한 선수이다.

최고의 선수는 세 가지 중 두 가지에서 평균 이상으로 크고 강하거나, 강하고 운동능력이 있거나, 크고 운동능력이 있는 경우이다. 크고 강한 NBA 선수로는 벤 윌리스를 꼽을 수 있다. 이 포지션에서 운동능력이 있는 큰 선수로는 앤트완 재미슨, 케빈 가넷, 트레이시 맥그래디를 들 수 있다. 그리고 강하고 운동능력이 있는 선수로는 폴 피어스, 제이슨 키드, 아마레 스타더마이어가 있다.

이러한 신체 구조는 최고의 선수가 되기 위한 필수적인 요소이나 그런 재능이 있다고 해서

우수한 선수가 될 수 있는 건 아니다. 전 세계의 농구 체육관에는 경기를 올바르게 수행할 줄 모르는 선수들, 뛰어나긴 하지만 사적인 문제 때문에 기량을 제대로 발휘 못하는 선수들, 재능은 있지만 훈련을 제대로 안해 잠재력을 발휘하지 못하는 선수들로 가득 차 있다.

신체적 이점을 이용해 최고가 되고자 한다면 신장, 힘, 운동능력에만 의존하면 안 된다. 이러한 신체적 장점을 가진 선수들이 더욱 우수한 경쟁력을 갖기 위해서는 수준 높은 기술과 강인한 정신력을 결합시켜야만 한다.

신체적 이점을 가진 선수들은 대개 상대방보다 더 빨리 뛰고, 더 높이 점프하는 것에만 너무 치중한다. 그러나 자신과 비슷한 신장, 힘, 운동능력을 지닌 상대편을 만나면 그들은 기본적인 기술이나 강한 정신력을 발휘하지 못한다.

몇 가지 능력이 떨어지는 선수는 성공하기가 더 어려우나 불가능한 것만은 아니다. 따라서 미래의 현실적인 목표를 만들기 전에 자신의 능력을 지속적으로 평가하는 것이 바로 이런 이유 때문이다.

예를 들면, 2001년 필라델피아 76 팀에는 신장 작은 세 명의 가드 트리오 앨런 아이버슨, 에릭 스노우, 스피디 클렉스톤이 있었는데, 이들은 팀을 NBA 결승으로 이끌었다. NBA 기준으로 봤을 때 강하다고 볼 수 있는 선수는 오직 스노우 뿐이었다. 그러나 그들 모두는 한 가지 특별한 능력인 번개 같은 민첩성을 갖고 있었다. 이 폭발적인 움직임 덕분에 그들은 거의 모든 수비수를 짓히고, 골대를 공략하고, 동료에게 볼을 완전하게 패스할 수 있었다. 개인의 특별한 능력은 최고로 중요한 자질이라고 말할 수 있다. 선수가 코트에서 가장 크거나(예: 야오 명) 빠르다면 그 선수는 거의 언제나 팀의 승리를 이끌 수 있기 때문이다.

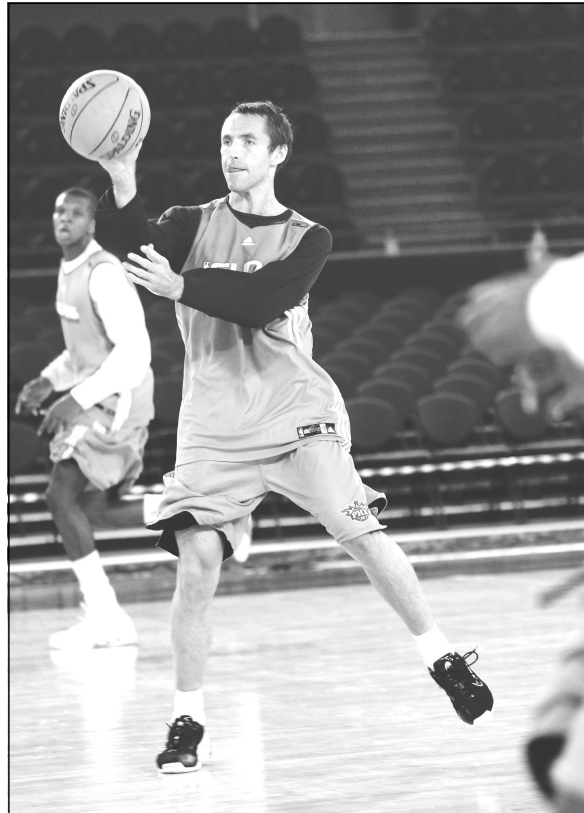
앞에서 말했듯이 미약한 신체적 능력으로 성공하는 길은 특별한 기술을 개발하는 것이다. 마이크 비비, 앤드류 보거트, 더크 노비츠키, 페야 스토야코비치는 패스, 슈팅, 종합적인 코트 감각으로 리그에서 성공한 NBA 선수들이다.

1980년대 후반, 대학농구에서 최고의 선수 세 명은 크지도, 강하지도, 그다지 강건하지도 않았다. 스티브 커(아리조나), 제프 레보(노스캐롤라이나), 제이 버슨(오하이오 주)이 바로 주인공들이다. 그들은 코트에서 가장 작고 농구선수 같지 않은 선수들이나 그들은 우수한 슈터에 현란한 볼 공급자였으며, 욕심이 있고 어떻게 경기를 풀어나가야 하는지에 관해서도 아주 박식했다. 스티브 내쉬는 정확히 똑같은 기술을 향상시켜 2005년 NBA 최우수 선수상을 수상했다.

사실 내쉬가 자신의 신체적 한계를 높은 수준의 기술과 컨디션 조절, 그리고 판단력으로 극복한 이야기는 널리 알려져 있다. 그는 이렇게 말했다. 모든 선수가 나처럼 열심히 연습했다

면 나는 아마 NBA에서 일자리를 갖지 못했을 것이다. 확실히, 이 영원한 올스타만큼 많은 노력을 하는 선수는 찾아보기가 힘들다.

신장, 민첩성, 힘 등을 특별히 타고나지 못했다면 불리하긴 하지만 그런 결점은 기술을 향상시켜 정신력을 강화함으로써 극복할 수 있다. 이것이 바로 핵심이다. 여기에는 엄청난 몰입과 많은 훈련이 필요하다. 또한 선수는 신장을 조절할 수는 없지만 힘, 스피드, 점프능력, 민첩성은 향상시킬 수 있다. 만일 이들 요소 중에서 한 가지가 평균 이하라면 근육 훈련, 스트레칭, 컨디션 조절에 몰입함으로써 필요한 부분을 향상시킬 수 있다. 또한 효과적인 주변시야, 협응, 반응시간, 기초 민첩성 훈련을 하면 선수들은 신체적으로 뛰어난 적수에 맞서서 동등하게 싸우거나 우위를 점할 수 있다. 선수들의 신체 능력과 농구 기술을 강화하는 데는 한계가 없으나 선수들의 장점과 단점은 정확한 평가를 해야 한다.



스티브 내쉬는 끊임없는 노력과 기술 향상으로 신장과 운동능력의 단점을 극복할 수 있다는 사실을 증명했다.

기술의 자아 평가

선수들은 종종 테스트에 참가하기를 꺼린다. 아마 그 결과가 자신에게 안 좋은 미래를 보여 준다고 생각하기 때문인 것 같다. 그러므로 가장 좋은 방법은 객관적인 평가를 사용해서 선수들의 능력을 평가를 하고, 동료나 경쟁자가 모르게 그 결과를 볼 수 있도록 해주는 것이다.

우리가 논의했던 항목들을 중점적으로 선수 자아 평가표가 구성되어 있으며, 선수들에게 매 시즌 전후마다 자신을 재평가할 수 있도록 격려해줘야 한다. 선수와 코치가 똑같은 평가표에 기재한 후에 비교해 본다면 효과적이며, 이런 방법을 사용하면 코치와 선수의 평가 차이점을 건설적이고 효과적으로 좁혀나갈 수 있다.

팀 통계 자료(표 1.1)는 선수 평가와 함께 부가적인 정보를 제공하는 데 사용할 수 있다. 다음의 간단한 기호 체계는 우수한 점은 별표, 부족한 점은 동그라미로 표시하며, 선수들은 이것을 보고 강점과 약점에 집중할 수가 있다. 가끔씩 보면 자기 기술과 효율성을 현실적으로 깨닫지 못하는 선수들이 있다. 대부분의 선수들이 하고 싶어 하는 멋진 슛, 3점 슛을 보면 특히 그렇다. 낮은 슈팅 성공률, 초라한 어시스트 대 턴오버 비율, 저조한 리바운딩 수치를 갖고 있는 선수는 기록표가 보여주는 통계치를 인지해야만 한다. 이런 선수들은 노력해야만 하며, 팀에서 자기 역할이 줄어들어도 그것을 인정해야만 한다. 이 같은 시스템은 각 경기에서 통계치를 내는 데 사용할 수도 있고, 연습을 위해서도 사용할 수 있다.

팀의 핵심적인 부분에 대해 통계치를 내는 것도 역시 중요한 일이다. 예를 들면, 2003년에 메인 대학 팀은 미국에서 최고의 필드골 성공률을 가졌는데도 불구하고 14승 16패의 기록으로 끝났다. 이 팀은 필드골 방어율도 아주 우수했으나 이 팀은 미국에서 최악의 턴오버 비율을 갖고 있었으며 자유투 성공률도 형편없었다. 이러한 약점 때문에 근소한 차로 지는 경우가 많았다.

표 1.1 팀 통계자료

Player(선수)	1	2	3	4	5	6	7	8	Totals(합계)
Min(출장시간)	27	31	32	33	38	21	16	2	200
FG(필드골)	3-5	2-5	3-5	2-7	11-20	1-5	2-3★	0-0	24-50
3PT(3점 슛)	0-0	2-3★	0-0	2-6	6-10★	1-4	0-0	0-0	11-23
FT(프리스로우)	3-6	2-2★	6-10	1-2	8-8★	2-2★	8-9★	0-0	30-39
Off(공격 리바운드)	2	1	0	0	1	0	1	0	5
Reb(리바운드)	8★	3	2	2	7★	0	5	0	27
Ast(어시스트)	0	1	8★	1	1	0	0	0	11
TO(턴오버)	1★	6	2	2	3	0★	2	1	17
Stl(스틸)	0	3★	0	0	6★	0	0	0	9
Blk(블럭슛)	0	0	0	0	1	0	1	0	2
PF(파울)	0	3	4	3	1	3	1	1	16
Pts(득점)	9	12	12	11	48	7	12	0	111

팀은 각오를 새로이 하고 턴오버와 자유투를 향상시켰고, 그 결과 같은 선수들이 2004년에 20승 10패의 기록을 세웠다. 이 얘기는 약점에 대한 현실적인 평가를 하면 크게 개선될 수 있다는 점을 시사한다.

결론적으로 코치는 매니저와 스태프들에게 훈련 통계치를 기록하도록 해야 한다. 선수들의 경기수행 능력은 훈련시(예: 휴식하는 동안 각 선수에게 현재의 리바운드나 턴오버 합계를 알려줌), 그리고 훈련 후에도 지속적으로 평가되어야 한다. 경기수행 연구 결과를 보면, 각 개인은 자신을 평가하는 게 아니라고 생각할 때 느슨해지는 경향이 있다. 누군가가 자기를 지켜보고 있다고 믿을 때 더 열심히 한다는 것은 당연한 일인 듯하다. 선수들이 타성에 젖거나 시늉만 하는 경우가 흔한데, 훈련과 경기에서 수행능력을 측정하면 그러한 일들을 방지할 수 있다.

선수 자아평가 양식

측정수치: 자신이 경쟁하게 될 선수, 특히 자신의 포지션에서 겹치는 선수와 비교하여 측정한다. 자신의 측정치를 잴 때는 자신의 가능성이나 ‘이건 할 수 있을 것 같은데’ 하는 추정은 하지 말고 현재 플레이만 생각하며 다음 기준을 적용한다.

1	2	3	4	5
미흡	평균이하	평균	평균이상	우수

개선방법: 많은 방법이 있으며 선수를 향상시킬 수 있는 항목에 동그라미를 치거나 표시를 해두는 것이 이상적이다. 각 평가 항목에는 의견을 적을 공간이 있으므로 운동능력, 슈팅, 수비 등 자신을 향상시키는 데에 가장 중요하다고 생각되는 요인을 표시한다. 젊은 선수는 모든 항목에 집중해야 하고 경험이 있는 선수는 표시하는 항목이 적을 것이다.

몰입(기술과 신체 개선을 위해 소모한 시간)

측정수치: _____

개선방법: 기술 향상과 신체 향상 프로그램을 개발하기 위해 코치와 상담한다. 개인기술, 근력향상 트레이닝, 스피드와 민첩성, 점프 능력을 향상시키는 데에 더 많은 시간을 할애하고 술, 마약, 충분한 휴식을 취하지 않는 일과 같은 나쁜 행동을 자제한다.

기타사항: _____

신체크기(키와 몸둘레)

측정수치: _____

안타깝게도 신장, 팔길이, 몸둘레는 타고나는 신체적 특징이다. 몸둘레는 근력 훈련으로 향상시킬 수 있다.

근력

측정수치: _____

개선방법: 근력강화 프로그램을 코치와 상담하고 상·하체 근력과 근육량 증가를 위해 집중 훈련한다.

기타사항: _____

운동능력(민첩성, 스피드, 점프 능력)

측정수치: _____

개선방법: 스피드와 폭발성 훈련 프로그램을 개발하기 위해 코치와 상담하고, 측면 스피드, 유연성, 스피드와 스프린트, 점프 능력을 향상에 집중적으로 훈련한다. 지방이나 체중을 줄 이면서 현재 프로그램을 유지한다.

기타사항: _____

참고: 근력과 운동능력 향상이 다음 기술에 도움이 된다.

슈팅 능력

측정수치: _____

개선방법: 슈팅 자세 교정을 위해 코치와 상담하며 슈팅 능력향상을 위한 훈련방법, 3점 슛 성공률과 더 먼거리에서 슈팅할 수 있는 능력, 4.5~5m 거리에서의 중거리슛, 드리블 후 슈팅능력, 스크린을 뚫고 슈팅하는 능력, 자유투 성공률 향상, 경기 시 확률 높은 슈팅 능력향상에 집중한다.

기타사항: _____

인사이드 득점(골밑의 모든 인사이드 슛을 포함)

측정수치: _____

개선방법: 골밑에서의 움직임 동작 훈련을 위해 코치와 상담하고, 포스트 움직임, 자유롭게 양손을 활용한 인사이드 슛과 레이업 슛, 경기에서 포스트 위치선정과 공격적 움직임, 수비 수를 따돌릴 때 민첩성과 빠른 움직임, 포스트 수비수를 상대로 근력강화, 펌프 페이크, 점프 훅샷 연습, 포스트에서의 1대 1 플레이에 집중한다.

기타사항: _____

볼 핸들링

측정수치: _____

개선방법: 볼 핸들링 향상 프로그램에 관해 코치와 상담하고 양손을 이용한 볼 핸들링 연습, 크로스오버, 비트윈 레그, 스핀, 비하인드 백과 같은 방향전환 동작, 고급기술인 방향전환에 따른 스피드 조절연습, 볼을 낮게 유지하고, 머리를 들어 앞을 보고, 볼을 앞으로 드리블하는 기초 볼 핸들링 훈련, 경기에서 볼 핸들링 턴오버 감소훈련과 드리블로 수비수를 따돌리는 연습, 효율적 드리블 향상훈련, 압박 시 스피드 변환과 리버스 드리블 활용 훈련에 집중한다.

기타사항: _____

패싱

측정수치: _____

개선방법: 패스의 장점과 단점에 대해 코치와 상담하고, 3가지 공격 포지션, 점프 슛, 양손 패스, 정확한 패스와 가슴에 주는 받기 쉬운 패스, 쉬운 패스를 더 많이 사용, 누가 언제 어디서 볼을 가져야 하는지를 판단하기 위해 동료선수 파악, 수비수 뒤로 패스, 포스트 선수에게 정확한 볼 배급, 더 많은 어시스트를 위한 돌파, 더블팀을 확인하고 동료에게 열린 공간 만들기에 집중한다.

기타사항: _____

리바운딩

측정수치: _____

개선방법: 리바운드의 장점과 단점에 대해 코치와 상담하고, 적극적으로 공격 리바운드 참여, 수비 시 지속적인 박스아웃, 공격적 자세, 슈팅 시 볼 방향 예측과 위크 사이드 리바운드 예측방향을 공부하여 리바운드 능력을 향상시킨다.

기타사항: _____

수비

측정수치: _____

개선방법: 수비의 장점과 단점에 대해 코치와 상담하고, 볼 소유 능력향상, 볼-나-상대 위치를 확인하여 슈팅제지, 더 많은 도움과 로테이트, 파울 및 위험 감소, 스틸과 진로방해 능력 향상, 수비성공 시 자신감 향상, 스크린에 걸리지 않기, 포스트 위치 선정에 집중한다.

기타사항: _____

참고: 이 양식을 활용해서 자신을 재평가 해보면 자신의 능력, 역할, 변화하는 플레이 수준을 확인할 수 있다.

목표를 향한 집념

개인과 팀이 성취하기 위해 노력하는 목표는 모양도 다르고 크기도 다르다. 한 선수의 동기유발 요인은 다른 선수의 동기유발 요인과 확실히 다르며, 이것은 코치들한테도 마찬가지이다. 그러나 다양한 개인의 야망이 팀의 공동 목표와 상충하지 않고 저해하지 않는다면 동기유발이 달라도 좋다.

농구 코치들이 사용하는 한 가지 방법이 있는데, 챔피언십 경기가 열리는 국가나 지역의 커다란 사진을 락커룸에 걸어 놓으면, 그곳을 매일 지나다니는 선수들은 그 시즌에 성취하고자 하는 자신들의 목표를 상기한다. 예를 들면, 마켓은 자신들이 NCAA 결승에 진출할 가능성이 거의 없었던 2003년 당시에 그런 사진을 이용했다. 그들은 마침내 결승을 위해 뉴올리언스로 떠날 수 있게 되었는데, 선수들은 매일 그 사진에서 눈을 떼지 않았기 때문이라고 말하고 있다.

로완대학에서 우리는 같은 방법을 사용했다. 나는 매 시즌 전에 락커룸 출입구 가까이에 NCAA 디비전 III의 결선 4강전이 열리는 곳의 사진을 붙였으며, 그 결과 우리 팀은 4년 동안 4강에 세번 진출했으며 1996년에는 내셔널 챔피언이 되기도 했다. 매일 특별한 목표를 갖고 훈련에 집중력을 유지할 수 있었던 데에는 사진의 도움이 컸다고 우리는 믿는다.

목표를 설정하기 전에 먼저 왜 그것을 원하는지를 먼저 이해해야 명확한 방향과 목표를 설정할 수 있다. 결선 4강 지역의 사진의 경우와 마찬가지로 원하는 목적이 있을 때 집중력이 모아진다. 명확하게 정의된 목표가 없다면 선수나 프로그램은 그 잠재력을 발휘하기가 어렵다. 선수들은 성공하기를 원하나 목적이나 계획없이 훈련하는 경우가 많다.

목표가 주는 또 하나의 잠재적 이점은 이것이 동기의 원천으로 작용할 수 있다는 점이다. 길고 힘든 시즌을 경험해본 선수들은 훈련, 부상, 여행 등이 몇 달 간 그들을 힘들게 만들어 체력이 떨어지거나 산만해지기 쉽다는 사실을 알고 있다. 그러나 목표를 마음에 새겨두면

이렇게 힘든 시기에도 필연적으로 부딪쳐야하는 도전을 극복할 수 있다. 목표가 이렇게 이로운 것이라면, 우리는 언제 목표를 정의하고 세워야 할까? 훌륭한 목표는 공통적으로 4 가지 속성을 갖고 있다.

- **가치** : 선수와 코치는 의미 있는 목표를 세우고 성취를 위해 시간과 노력을 바친다.
- **구체적** : 목표 성취를 위한 기준은 명확하고 간결해야 한다. 모호하거나 복잡한 목표는 잘못 해석되고, 선수와 코치들이 목표를 성취하는 데에 장애가 된다.
- **객관적 수치** : 목표 성취는 무형의 느낌이나 주관적인 기준이 아니라 가시적이고 측정할 수 있는 수치를 근간으로 한다.
- **거시적 목표와 일치** : 개인 목표는 팀의 목표에 부합되어야 하며, 개인 목표보다는 프로그램의 목표를 더 우선시해야 한다.

선수과 코치는 팀의 종합적인 계획을 세우는 데에 매년 참여해야 한다. 여기서 특정 목표를 세우고 그 목표를 달성하는 데에 전념해야 한다. 종합 계획과 주요 목표는 대개 이전 시즌의 평가가 다 끝나고 난 뒤, 봄에 세운다. 여기서 세운 목표는 다가오는 시즌에 대해 모든 선수의 중심이자 토대가 되어야 한다.

팀 목표

농구는 팀 경기로서 팀의 목표는 모든 선수에게 가장 우선시 되어야 한다. 이러한 목표의식은 훈련 프로그램을 통해서 선수들에게 인식되어야 하며 선수들이 이러한 목적의식을 갖고 연습과 경기를 할 때, 승리는 눈앞에 가까워진다.

최고의 팀은 긍정적이고, 단결력 있고, 현명하고, 이기적이지 않으며, 경기에 몰입하는 선수들로 구성되어 있으며 선수들은 팀이 자신에게 요구하는 것이라면 무엇이든지 한다. 이런 선수들은 수비 능력이 좋으며, 골밑을 지배하고, 압박 속에서도 볼을 핸들링하고, 공격 기회가 왔을 때 핵심 득점 선수에게 볼을 패스할 수 있다.

승리자는 중요한 순간에 리바운드와 루즈볼을 잡으며, 이들은 위기의 순간에 실패를 두려워하지 않고 득점하거나 결정적인 순간에 볼을 스틸한다.

전성기의 제이슨 키드는 승리자의 훌륭한 표본이다. 캘리포니아 노트르담 성 조셉 고교 시절과 캘리포니아 대학시절을 돌이켜보면 그의 존재가 팀에 전해지는 긍정적인 효과는 명백



보스턴 셀틱스의 빌 러셀(6번)은 NBA에서 5번이나 MVP를 차지했다. 그러나 그는 1960년대를 주름잡았던 자기 팀원들과 함께 같은 미션과 목표를 공유하는 것에 더 신경을 썼다. 그가 13년 동안 선수생활을 하는 동안, 그의 팀은 놀랍게도 11번이나 챔피언을 차지했다.

했다. 그가 2001년 뉴저지에 합류하자 운이 좋아야 겨우 이기던 팀이 동부 컨퍼런스 챔피언이 되었다. 무엇 때문일까? 무엇이 그를 특별하게 만들었을까?

듀크와 2008년 올림픽 팀 코치였던 마이크 슈셉스키는 키드의 마음가짐은 최고의 재능이라 할 수 있다면서, 본능적으로 위치 선정을 하는 그의 능력에 감탄했다. 키드는 이 능력을 짧은 순간에 창조될 수 있는 그 어떤 것이라고 표현했다. 키드는 뛰어난 신체적 능력을 타고난 것도 아니고 우수한 농구 기술을 갖고 있는 것도 아니었다. 그러나 그는 끊임없이 팀이 원하는 것을 했다. 지휘를 하고, 찬스를 가진 상대방을 막고, 리바운드를 낚아채고, 자기 상대를 수비상태로 묶어두고, 수비에 실패한 동료를 돕고, 루즈볼을 향해 다이빙하고 등등...

시라큐스 대학 코치 짐 보헤임은 '뛰어난 포인트 가드는 자기 몫의 득점을 올린다. 그렇지

만 키드는 슛을 할 필요가 없었기 때문에 경기장에서 최고로 가치있는 선수가 될 수 있었다'고 말하면서 이 점을 강조했다. 게다가 그는 피로와 잡다한 부상에 개의치 않았으며, 동료들을 격려하고, 팀에 자신감과 응집력을 불어넣었다.

키드같은 선수들은 개인의 성적이나 명성보다는 팀의 목표를 더 중요시한다. 코치는 프로그램에서 중요한 목표가 무엇인지를 확인하며, 그런 다음 승리자의 팀 리더 역할을 자극할 수 있는 기준을 세워야 한다. 자신의 성취보다는 팀의 승리에 초점을 맞추면 선수는 더 인내심을 가질 수 있으며, 개인적으로 경기가 잘 풀리지 않더라도 실망하지 않는다. 이것은 선수들이 잠재력을 발휘하기 위해서 꼭 거쳐야만 하는 기본적인 성장 과정이다. 코트 안에 있는 선수도 그렇고, 코트 밖에 있는 일반인들도 마찬가지이다. 이렇게 자신을 희생하는 것은 어떤 선수들에겐 받아들이기 힘든 일일 것이다. 그러나 무엇이 팀과 자신을 위한 길인지는 분명하다. 자기중심적 자세를 버리고 팀 목표를 위해 기꺼이 희생할 줄 알아야 한다. 개개인이 관심과 존경을 받는 최선의 방법은 팀이 승리하는 것이라는 사실을 코치는 강조해야 할 필요가 있다. 자기 이름이 패배한 팀 통계 자료에 있으면 우수선수로 기억되기가 어려운 것이다.

오늘의 목표를 이용해 팀의 목표를 설정하되 팀 미션부터 결정한다. 성취하려는 게 무엇인지 간단하지 않기 때문에 '미션 mission'이라는 말이 적당하며 어떤 역경에서도 꼭 성취해야만 한다고 생각하는 것이 곧 미션이다.

미션은 의무를 수반하는 목표로 약속을 했다는 느낌을 갖게 되면, 선수들은 차질이 생겼을 때 새롭게 결심하면서 활력을 갖게 된다. 그리고 이렇게 되면 승리는 했지만 공동의 목표가 없는 팀보다 더 나은 팀이 된다.

이 미션을 라커룸 출입구나 팀이 모이는 장소에 걸어놓으면 모든 선수가 자주 보게 될 것이다. 이렇게 하면 이 미션이 개인의 목표보다 우위에 있다는 것을 모두가 알게 된다.

미션은 강력해야 하며 훈련 프로그램이 달성할 수 있는 가장 높은 팀 목표를 담고 있어야 한다. 미션은 단기 목표가 아니다. 프로그램을 다시 짤 때 챔피언 미션을 세우고, 이것이 바로 우리가 훈련했던 이유야, 챔피언이 되는 건 단지 시간문제야! 라고 말할 수도 있다.

자극을 주기 위해 미션 옆에 팀 목표 리스트를 붙여놓고 프로그램의 목적에 적합한 행동들을 명시해 놓으며 팀 목표의 예는 다음과 같다.

1. 모든 선수가 졸업한다.
2. 컨퍼런스 대회에 리바운드 1위.

3. 팀의 어시스트 대 턴오버 비율을 높인다.
4. 상대방의 필드골을 45% 이하로 낮춘다.
5. 다음 경기에서 이긴다.
6. 모든 홈경기를 이긴다.
7. 정규 시즌 컨퍼런스 챔피언이 된다.
8. 컨퍼런스 토너먼트 챔피언이 된다.

‘다음 경기에서 이긴다.’라는 목표는 단순한 구호가 아닌, 아주 중요한 항목이다. 이 목표는 선수들이 긴장감을 갖고 현재에 집중하도록 만든다. 이것은 사실상 가장 중요한 단기 목표이며, 이를 통해서 장기 목표 또한 성취할 수 있다.

미션과 목표를 세우는 것이 중요한 일이긴 하지만, 뜻하지 않은 상황이 벌어졌을 때는 유연성을 갖는 것이 필요하다. 사실, 목표 설정은 업데이트와 조정이 요구되는 동적이고 연속적인 과정이다. 처음 목표가 세워졌을 때부터 상황이 현저하게 바뀌면 목표도 조정되어야 한다.

2002년 우리 메인 대학팀은 연속적으로 불운한 사고에 빠져들었다. 선수의 가족 사망, 중요 멤버의 사적인 문제, 스타터 세 명이 다치는 심각한 교통사고, 또 다른 스타터의 심각한 무릎 부상 등 예기치 못한 불운으로 경기력에 손실을 입게 되어 여섯 경기를 남겨두고 우리는 정규시즌 목표를 성취하기가 불가능해졌을 때, 우리는 컨퍼런스 토너먼트에서 우승하고 NCAA 64 경기에 참여하는 것으로 목표를 수정했다. 그러나 이 목표는 큰 의욕을 불러 일으키지 못했으며 팀은 남은 경기에서 접전 끝에 1승 5패를 기록했다. 이는 현재 목표를 포기하고 먼 앞을 바라본 대가를 치른 것이다. 다행히 팀은 컨퍼런스 토너먼트에서 집중력을 되찾아 결승전에 진출할 수 있었다. 그러나 예기치 못한 재난에 대해 좀 더 일찍 목표를 수정했다라면 시즌 기간에 훨씬 더 좋은 성적을 거둘 수 있었을 것이다. 예를 들면, 마지막 6경기에 대한 목표를 세웠거나, 컨퍼런스 토너먼트에서 특정 시드를 배정받는 목표를 세웠더라면 말이다.

지나치게 도전적인 목표가 설정되면 팀은 종종 한계에 부딪친다. 이런 상황이 발생했을 때 선수와 코칭스태프는 즉시 그것을 살펴보고, 선수들의 집중력과 현재의 동기수준을 유지하기 위해 새로운 목표를 설정해야 한다. 이런 조절은 필요한 경우에 한해서, 현명하게 행해져야 한다. 비현실적인 목표를 세워놓고 자신을 실패하게 만들지 말자. 그리고 만일 여건 때문에 목표 성취가 어렵다면 다음 목표를 확인하고 이전과 같은, 혹은 이전보다 더 큰 의욕

과 집념을 갖고 그것을 추구해나가야 한다.

팀의 최종 목적과 미션을 돕는 목표를 구별하는 것은 중요하다. 앞에서 갑작스런 상황 때문에 목표가 수정되는 경우를 언급했지만, 그렇다고 프로그램의 전반적인 미션이 변하는 것은 아니다. 그러므로 팀이 좋은 여건 속에 있고, 예상보다 더 빨리 나아가면서 목표를 성취하고 있다면 미션은 단기간에 실현되고 미션 그래프의 막대기는 쑥쑥 올라갈 것이다.

미션은 성공을 위한 계획이 아니다. 팀을 공동의 목표로 묶고, 우선적인 것을 정하는 약속이며 자극을 주고 일체감을 형성한다. 성공을 위한 계획은 좀 더 구체적인 단기간의 경기수행 목표이다.

개인 목표

1장에서 언급한 기술 평가는 각 선수의 장점과 단점을 판단할 수 있는 유용한 방법이다. 선수의 현재 능력과 잠재력을 파악하면 그 선수의 발전과 목표를 설정할 수 있다. 개인 목표는 적어도 하루 한 가지 기술을 향상시킬 수 있어야 하며, 선수는 더 나은 모습을 보여줄 수 있어야 한다.

시즌별 목표

개인 목표는 각 선수의 특성을 고려해서 정해져야 하며, 선수의 장점을 최대화하도록 조절되어야 한다. 시즌 단계마다 목표가 다를 것이며, 선수의 최종 목표는 그것을 반영해야 한다. 비시즌은 부족한 기술과 약점을 보완하기에 더없이 좋은 때이다. 시즌 전은 기술을 완전하게 다듬고, 팀에서 최상의 역할을 찾고, 컨디션을 최고로 끌어올릴 수 있는 시기인 것이다. 높은 경기수행 정신력을 갖고 있다면, 매일 다음 경기를 위한 충실한 준비과정이 될 것이다.

비시즌 목표

비시즌 훈련은 챔피언과 훌륭한 선수가 탄생하는 시기이다. 사실 많은 코치들이 챔피언이 된 비시즌이 없다는 문구를 이용하고 있으며 6~8개월 동안 선수들은 개인 목표를 성취할 많은 시간을 갖는다. 최고의 비시즌 계획을 만들기 위해서 고심을 해야 하며, 평가도 하면서 코치와 친밀해야 한다.

중·고등학교 젊은 선수들은 기술 전반을 연마해야 하며, 몇 가지 기술에만 몰두해 있으면 안된다. 경기수행 목표가 하루 단위로 아주 상세하게 정해져 있겠지만 광범위한 종류의 기술을 훈련해야 한다. 목표는 슈팅, 볼 핸들링, 포스트 플레이, 레이업, 자유투, 그리고 신체 컨디션 조절을 위해 설정되어야 한다. 하루 단위로 경기수행 목표를 세우게 되면 비시즌 동안 목표를 달성하기가 수월해지고, 주요 기술이 향상되고, 궁극적으로는 개인 미션과 팀 미션을 완수할 수 있게 된다. 선수를 향상시킬 수 있는 하루 단위의 훈련은 4장에서 상세히 설명하였다.

“크레이그 ‘스피디’ 클랙스턴 선수는 비시즌 동안 실력이 향상된 좋은 사례이다. 그는 홉스트라 대학에 입학했는데, 아마 미국에서 가장 빠른 선수였을 것이다. 그는 방어도, 돌파도, 패스도, 찬스를 만들어내는 것도 잘했으며 강하고 영리하게 플레이 했다. 그러나 그는 빠르다는 것에만 의존했고, 때문에 홉스트라 대학에서 첫 3년 간 3점 슛 성공률이 21%밖에 되지 않았다. 대부분의 팀들은 스피디와 떨어져서 플레이하면서 그를 방어했고, 또 공격할 때 협력수비로 그가 잘 못하는 슛을 하도록 유도했다.

그래서 3학년을 마칠 때쯤 그는 이런 목표를 세웠다. 훌륭한 슈터가 되자! 팀을 NCAA 토너먼트로 이끌자! NBA 선수가 되자! 그리고 그는 이것을 해냈다. 4학년 때 그는 38%의 3점 슛 성공률을 기록했고, 팀을 NCAA 토너먼트로 이끌었다. 또 그해 6월, 스피디는 개인훈련에서 슈팅능력으로 스카우터를 감동시키고 NBA 드래프트 첫 라운드에서 선발되었다. 그는 성공적인 프로 경력을 쌓았는데, 2003년 NBA 결승전에서는 산안토니오 스퍼스를 이기고 우승을 하기도 했다.

성장을 위한 목표

스티브 도나휴-코넬 대학

내 예전 멘토였던 프랜 던피는 자신의 목표가 외부 요인에 영향을 받아서는 안된다고 내게 가르쳤다. 코넬 대학을 우수한 대학이라고 생각하는 사람은 없다. 그러나 나는 선수들에게 그런 사실 때문에 우리의 성공이 지장 받는 일은 없을 것이라고 말했다. 우리의 성공은 우리가 결정한다. 세상은 모든 역경을 던고 성공한 사람들이 만들어가는 것이다. 외부에 영향 받는 것이 아니라 내 가슴 속에 무엇을 품고 있는가가 나의 미래를 결정한다.

크게 생각하고 작게 행동하라! 이것이 목표 설정에 대한 나의 철학이다. 그래서 나는 아이비리그 결승전을 최종 목표로 삼고 있을 때 우리가 해야 할 몇 가지 사항들을 구체화시켰다. 그리고 우리가 리그에서 우승했을 때 난 그것을 반복해서 언급하지 않았다. 대신 우리가 더 나아지기 위해서 무엇을 해야 하는지를 강조했다.

나는 매일 선수들이 서너 가지 정도가 더 좋아져있기를 기대하며 시간 준수같이 간단한 것도 그중 하나이다. 모든 선수들이 훈련 20분 전에 라커룸에 모이고, 10분 전에는 코트에 나와 기다리고 있는 것 등. 이런 일들은 사소해보이지만 최종 목적을 달성하는 데에 중요한 역할을 한다. 따라서 나는 시간엄수 또한 선수들에게 지속적으로 얘기하고 있다. 작은 것들을 하나하나 실천하다 보면 큰 성취를 이룰 수가 있는 것이다. 나는 라커룸 사방에다 인용구를 붙여두는 사람은 아니지만, 한 가지는 적어놓았다.

미래를 개척하라!

이 말은 승리를 위해 뛰는 것 이상으로 열심히 해야 한다는 것을 의미한다. 원하는 결과를 만들어낸다는 것은 모든 선수가 최선을 다하고, 좋은 동료가 되고, 매일 좀 더 나아지기 위해서 자잘한 모든 것들을 해나간다는 의미이다.

그리고 코치는 선수들이 매일 향상될 수 있도록 동기를 부여해줘야 한다. 선수들은 실력이 늘어가는 중에도 실수를 하곤 하는데, 이것을 너그럽게 이해해줘야 한다는 것이다. 고통스러운 개선과정을 겪고 있을지라도, 선수가 자유롭게 그것을 연습할 수 있도록 해줘야 한다. 한 가지 사례를 소개하자면, 작년 초에 우리 선수 중 하나가 본인한테는 어려워 보이는 오프 더 드리블(off the dribble)을 연습하고 있었다. 나는 그를 꾸짖지도 않고 그런 식으로 움직이지 말라는 말도 하지 않았다. 대신 그의 노력이 결실을 맺을 것이라고 생각하면서 조용히 지켜봤다.

동료들 앞에서 꾸지람 듣기를 좋아하는 선수는 없다. 그런 행위는 선수를 당황하게 만들고 때론 역효과를 내기도 한다. 일대일로 문제를 논의하고, 해결책을 설명하고, 문제를 바로잡기 위해 무엇이 필요한지를 보여주는 것이 훨씬 더 낫다.

선수들은 아무 목적의식 없이 훈련에 임하곤 하는데 훈련에서는 얻고자 하는 결과나 수치를 기록하면 훨씬 더 집중력을 이끌어낼 수 있다. 목표를 정해주는 것도 좋은 방법이다. 3명의 선수가 볼 두 개를 갖고 5분 동안 코트 5지점에서 슛을 연습할 경우, 목표를 정해주면 선수들은 슛을 연습하면서 최고로 완벽한 골을 만들어내기 위해 서로 경쟁할 것이다. 실전같이 고도의 에너지를 요하는 훈련, 경쟁을 할 수 있는 훈련을 만들어야 한다.

그러나 훈련을 한 효과가 떨어지기 시작하는 시점이 있다. 선수가 매일 60분씩 체육관에서 실전 훈련을 했을 경우, 그 선수는 그 두 배의 시간을 실전 훈련에 바친 상대편과 60분 동안은 똑같이 땀 수도 있다. 그러나 60분을 훈련한 선수는 어느 시점이 되면 생각한 것만큼 몸이 따라주지 않는다는 것을 알게 된다.

모든 팀과 선수들은 저마다의 특성이 있지만, 선수들이 높은 수준의 열기 가득한 경기 수행을 90분 동안 할 수 있다면 이상적일 것이다. 이 시간은 정규 경기 시간보다 두 배나 긴데, 이렇게 실전훈련 시간을 늘리면 몸을 단련시킬 수 있을 뿐만 아니라 시큰 내내 정신도 강인하게 무장시킬 수 있다.

수비력에 기록해야 할 것들 중의 하나는 연속적으로 세 번 공격을 저지한 개수이다. 조지 아텍 대학팀은 우리와 경기할 때 연속적으로 공격을 저지했다. 수비 조직력에서 그들이 보여주는 판단력과 에너지에 우리는 감명을 받았고, 그래서 똑같이 하려고 노력했으며 이제 대부분의 훈련은 한 그룹이 연속적으로 3번의 공격을 저지 해야만 끝이 난다.

우리는 진로방해에 대한 목표를 세웠으며 수비수들이 이점을 향상시킬 필요가 있었기 때문이었다. 그래서 나는 유타 재즈팀의 진로방해 기록을 근거로 수비수들에게 35개의 진로방해를 목표로 주었다. 이런 경우 진로방해는 다양한 것을 포함하는데 공격 차징, 공격 리바운드에서 밖으로 쳐내기, 루즈볼, 디나이 패스, 강압적인 턴오버 등이 여기에 속한다. 이것이 우리에게 현실적인 목표라고 확신할 수는 없지만, 우리는 한 번인가 두 번 이것을 해냈다. 중요한 것은 선수들에게 상대선수의 진로방해가 우선적이라는 것을 각인시킴으로써 수비를 더 움직이게 만들고, 수비력을 더욱 강하게 만들었으며, 경기수행 능력을 측정할 수 있는 방법도 알게 되었다.

목표에 대한 나의 철학은 양보다는 질을 강조하는 것이다. 선수들이 완수해낸 기술과 전술의 수준, 그리고 그들이 들인 노력의 정도가 통계 결과보다 더 중요하다는 말이다. 그래서 10분간 2대2 경기를 할 때, 나는 단순히 네 명이 움직이는 것을 보는 것이 아니라 그들의 우수한 테크닉, 뛰어난 컨디션 조절능력, 신체적·인지적 장점을 본다. 나는 이들이 연속적으로 5번의 공격을 저지하는 것을 바라지 않는다. 그보다는 수비수들이 강렬함을 보여주고, 경기에서 필요한 위치선정이 뛰어나기를 원한다.

목표는 코트 밖에서도 필요하다. 코트 밖의 목표는 측정될 수도 있고, 안될 수도 있다. 한 선수를 예를 들면, 그는 미국 대학수능시험(SAT)에서 1400점의 높은 점수를 받았지만 학기 성적은 평점 2.5를 받았다. 이것은 창피한 일로, 뭔가를 시정해주어야만 한다. 다음 학기에서 그는 평점 3.0 이상을 얻는 것을 목표로 삼았고, 우리는 매주 그의 상황을 보고 받았다.

우리 선수들은 모두가 매년 20~25시간의 봉사활동을 한다. 우리는 팀으로써 많은 것을 함께 하고, 그럼으로써 성취감을 공유하며 각자의 방식으로 서로에게 감사를 표한다. 우리는 불우한 이들을 돕는 것이 얼마나 중요한가를 선수들에게 가르치고 있다. 또한 나 스스로도 여기에서 모범이 되려고 노력하고 있다.

우리 팀은 지난 몇 년 간 더 나아졌다. 자기 실력은 자기가 향상시킨다는 생각을 갖고 있기 때문이다. 그들은 스스로 목표를 설정하고, 스스로를 바로 잡는다. 그들은 이것을 이루기 위해 노력하며, 서로에게도 그렇게 하라고 요구한다. 그래서 그들은 실력이 향상될 수 있었다. 코치는 목표설정을 통해 선수들의 실력향상을 격려할 수는 있다. 그러나 진짜 실력향상은 제시한 목표를 선수들이 자기 것으로 삼고, 그 목표를 이루기 위해 함께 최선의 노력을 할 때 이루어진다.

시즌 전 목표

공식 훈련이 시작되기 전인 가을은 많은 목표가 세워지는 계절이다. 이 시기는 시즌이 시작되기 전 마지막 준비를 하는 중요한 때이다. 연중 이 시기가 오면 코치들은 팀을 위한 컨디션 조절 목표를 세운다. 컨디션닝을 위해 어떤 코치는 90km를 달릴 수 있어야 훈련을 시작하는 걸 허락하겠다고 말하기도 한다. 센트럴 코네티컷 주의 우수 코치 호위 디켄맨은 매년 그의 선수들이 뛰는 4.8km 경주를 개최하며 이 경기에는 후원자들도 참석하고 웹사이트에도 홍보가 된다. 경기 결과는 인터넷에 올리고 사교파티로 끝을 맺는다. 이 경주는 전통적으로 높이 평가되며, 아주 널리 알려져 있기 때문에 팀 선수들이 이 경주에 참가할 때는 시즌 전 컨디션닝이 최고조에 달해 있다. 자동으로 컨디션조절 목표가 달성되는 것이다.

NCAA와 고교팀 중에는 가을에 코치와 선수들이 코트에서 만나는 것을 막거나 제한하는 곳도 있다. 그러나 이 시기에 선수들은 완벽한 슛 폼을 만들기 위해 자신들의 슈팅 일지를 작성해야 한다. 선수들은 훈련이 시작되기 전, 보통 하루에 100개씩 적어도 30일 동안 3,000개의 완벽한 슛을 하는 목표를 세운다. 코치는 4~5팀으로 구성된 3대 3 리그전을 만들고 이 리그전을 일정에 포함시키고 기준을 세워 챔피언도 가려야 한다. 리그전을 벌이게 하면 선수들은 열심히 경쟁하고, 정기적으로 경기하며 함께 플레이하는 법도 배울 수 있다.

학기 시작에서부터 첫 훈련이 시작되기 전에 NCAA 코치들은 일주일에 두 시간만 선수들을 가르칠 수 있다. 지도 시간이 제한되어있기 때문인데, 그래서 코치는 이 기간에 단 두 가지의 목표만 고른다. 개인슈팅, 1대1 수비, 팀 수비, 맨투맨 오픈스, 존 오픈스 등이 이때 세울 수 있는 목표들이다. 첫 공식훈련은 연중 가장 중요한 출발의 시기이다. 첫 훈련에서 첫 경기 전까지의 시간은 시즌의 목표가 정해지는 시기이다.

시즌 목표

시즌 동안의 경기수행 목표는 코치가 무엇을 가장 중요하게 생각하느냐에 따라 달라진다. 나의 경우, 로완 대학팀에 있을 때 8계명을 정했다.

1. 코트에서는 항상 빨리 달린다.
2. 패스를 할 때는 두 손, 두 눈, 두 발을 사용한다.
3. 한손 패스를 사용하지 않는다.
4. 공격 파울을 유도한다.

5. 강하게 골대로 돌진한다.
6. 중앙 지역의 돌파를 저지한다.
7. 변명하지 않는다.
8. 비판하지 않는다.

이와 같은 명백한 기준은 팀을 승리로 이끄는 청사진 역할을 한다. 잘 결합되기만 한다면 이러한 기준은 완전한 철학이자 목표가 될 수 있다.

그러나 시즌 동안 목표를 너무 많이 세우지 않도록 해야 한다. 너무 많은 목표를 세우면 목표는 점점 의미를 잃어간다. 모름지기 목표란 팀이 나아갈 방향을 제시해주고 집중력을 모아줄 수 있어야 하는데, 목표가 너무 많으면 이것이 불가능해지는 것이다. 따라서 시즌 동안의 목표는 8가지가 넘지 않도록 해야 한다.

목표가 생길 때마다 코칭스태프가 선수들에게 이것을 설명하고 강조한다면, 그들은 계속해서 승리해 나갈 수 있다. 릭 피티노는 켄터키와 루이스빌 대학에서 코치 생활을 할 때 그의 팀은 폴코트 압박수비를 성공시키며 진로방해와 스틸을 이끌어내고, 빠른 속공 변환으로 3점 슛 기회를 얻어냈다. 밥 나이트가 인디애나와 텍사스텍 대학에서 코치로 있을 때 그의 팀은 강한 독심과 효과적인 스크린을 이용하는 모션 오펜스(motion offense)로 승리를 따냈다. 그리고 프린스턴 대학은 전통적으로 백도어 플레이를 이용해 훌륭한 3점 슛 기회를 만들어 낸다.

요지는 생명을 불어 넣어줄 ‘무언가’가 필요하며, 그것을 이용해서 팀을 승리하도록 만들어야 한다는 점이다. ‘무언가’란 팀의 핵심 철학으로, 지속적이고 구체적인 목표, 또는 팀이 기준으로 삼고 있는 계명으로부터 나온다. 그리고 ‘무언가’를 결정하는 사람은 코칭스태프이다.

시즌 동안의 목표 중 몇 가지 프로그램은 매년 바뀌어야 할 필요가 있다. 새로운 선수 명단에 적합한 플레이 형태를 찾아야 하기 때문이다. 로완 대학에서 사용하던 8가지 계명도 메인 대학에서는 바뀌었고, 이후 라살 대학에서도 상황에 맞게 또다시 변경하였다. 목표를 세울 때는 반드시 선수 개개인의 장점과 단점을 고려해야 한다. 분별있고 신중하게 세워진 계획이라면 시즌 목표나 계명은 모든 팀에게 이롭게 작용할 것이다.

시즌 동안의 목표 설정에 적용할 만한 아주 흥미로운 연구 결과를 소개하면, 자신의 경기 수행에 관해 지속적으로 피드백을 받는 선수들은 대개 스스로 의미있는 목표설정을 한다는 것이다. 여기서 코치가 할 일은 훈련통계표를 작성해서 선수들이 훈련할 때 마다 통계치를

알려주는 것이다. 예를 들면, “이봐, 한 시간이 지났는데 짐이 턴오버를 한 번도 하지 못했어!” 또는 “밤은 지금까지 리바운드를 겨우 두 개 잡았지만 테렌스는 여덟 개야!” 이렇게 하면 선수들은 자신의 경기수행을 돌아볼 수 있고, 동시에 자신의 목표를 세울 수가 있다. 실제 경기에서도 마찬가지로 중요 통계자료는 하프타임이나 타임아웃 시간 동안 다시 살펴보는 것이 좋다. 내가 라살 대학팀을 가르칠 때 이 팀은 리바운드를 잘했으며 지금은 더 좋아졌다. 왜냐하면 리바운드 개수에 관해서 선수들이 계속 피드백을 받고 있기 때문이다. 1장의 마지막 부분에서 언급한 대로, 통계자료를 통해 피드백을 해주면 선수들은 자아 평가를 할 수 있고, 또 자연스럽게 목표설정도 할 수 있게 된다.

장단기 목표

개인 목표는 중요도에 있어서 두 번째로 필요하다. 각 개인의 실력이 향상되면 팀 실력도 향상되기 때문이다. 개인 목표는 주로 고교 대표팀에게 처음으로 주어지는데, 스타터가 되기 위해, 또는 좀 더 높은 수준에서 경쟁하기 위한 필요하며 개인 목표는 모두 장기 목표에 속한다. 이러한 목표는 다음과 같은 방식으로 도움이 된다. 만일 선수가 무언가에 대한 간절한 바람을 갖는다면 최선을 다하고자 하는 열정이 생기고, 따라서 실력은 계속 향상된다. 그들은 마음만 먹으면 최선을 다할 수 있고, 시즌 동안 인내하여 최후에는 목표를 달성할 수도 있다. 그리고 나아가 이것은 개인 미션으로 발전한다.



구체적이고 알맞은 목표 중 하나는 자유투 성공률로 이는 측정이 확실하기 때문이다.

단기 목표는 선수들이 훈련을 하고, 또 특정 수준까지 수행할 수 있도록 독려해주는 역할을 한다. 또한 선수들이 장기 목표를 향해 전진하는 것을 돕는다. 예를 들어 고교팀의 가드가 대학수준의 플레이를 하고자 한다면 3점 슛 지역에서 대략 40%의 슈팅 성공률을 보이는 능력있는 슈터가 되어야 하는 것이다. 수비도 없고, 압박도 없고, 계속 반복적으로 슛을 하는 연습 상황이라면 실제 경기에서보다 10~20% 높은 성공률을 보여야 한다. 실제 경기에서 40%의 성공률을 얻으려면 이런 연습에서는 60%정도의 성공률을 보여야 한다는 것이다. 그는 또한 캐치에 이은 슛, 드리블에 이은 슛, 스크린에서 빠져나와 바로 슛을 하고, 또 코트의 여러 지역에서 슛을 해야 한다. 선수는 이 지식을 바탕으로 해서 훈련을 하면 된다. 그렇게 훈련하면 선수는 실제경기에서 40%의 3점 슛 성공률을 얻기 위해서는 어떤 종류의 슛을, 얼마나 많은 슛을, 얼마나 많은 완전한 슛을 해야 하는지를 알게 될 것이다. 50번의 슛을 하고자 한다면 다섯 지점에서(코너 두 지점, 윙 두 지점, 가운데 한 지점)에서 10번씩 슛을 하면 된다. 50번의 시도에서 최소 30번을 성공한다면 실제 경기에서 40% 슈터의 반열에 오를 수가 있다. 이것이 장기목표를 위한 단기목표를 설정하는 방법이다. 효과적인 단기목표 설정에 관해 아래에서 좀 더 구체적으로 살펴보기로 하자.

구체적이며 필요한 목표

쑈쑈하고 어려운 목표가 효과적인 목표이며 ‘최선을 다해라’, ‘열심히 해라’같은 모호한 목표는 방향을 제시해주지 못한다. 이런 목표는 선수들이 달성을 했는지 못했는지 판단하는 것도 불가능하다.

근육 7kg 늘리기, 자유투 성공률 55%에서 70%로 향상시키기, 매일 적어도 200개씩 중거리 슈팅, 그리고 볼 스크린에서 빠져나와 슈팅하되 스크린이 무너졌을 경우엔 스크린 뒤에서 3점 슛, 스크린이 탄탄할 경우엔 코너로 돌진해서 풀업 점프 슛을 하며 이것이 구체적인 비시즌 목표에 해당한다. 이들 목표는 매우 구체적이고, 쉽게 측정되고 평가될 수 있다.

목표는 또한 달성하기 어려워야 한다. 어려운 목표는 더 많은 노력과 실력 향상을 이끌어 내기 때문이다. 이제 매일 사용할 수 있는 구체적이고 도전적인 목표를 세워보자. 이들 목표는 측정 가능해야 하며, 그래야만 선수들도 목표달성이 가능할지, 가능하다면 그게 언제쯤일지 알 수가 있다. 원하는 목표가 달성되었다면 선수들은 좀 더 어려운 목표를 세워야 한다.

표 2.1과 2.2는 어려운 목표들로, 자아 평가를 통해 무엇에 집중해야 하는지를 알고 있고, 거기에 따라 구체적인 목표를 세운 선수들이 도전할 수 있는 훈련이다. 이 목표가 어려운

동시에 측정 가능하다는 것을 알 수 있을 것이다. 이 예시를 보면 일일 목표를 어떻게 완수하는지를 알 수 있다.

이 두 가지 예시에는 기술향상과 경쟁력 있는 플레이를 위한 목표도 포함되어 있다. 이 단기 경기수행 목표를 통해서 각 선수는 하루 동안 자신과 팀 미션을 위한 훈련을 할 수 있다. 다시 말하면, 이 예시는 구체적인 목표 정하는 법을 설명하기 위한 것일 뿐, 목표가 구체적이고 도전적이기만 하다면 어떤 훈련이나 기술도 여기에 포함시킬 수 있다.

학업 목표

우수한 많은 선수들이 학점이 미달되어 시합의 영광을 잃는다. 미국에서는 초·중·대학 내내 ‘학생 선수 개념’이란 것을 강조하는데, 이 개념은 두 가지 특성을 갖고 있다.

첫째는 스포츠를 통해서 규율, 협동, 리더십, 인내라는 삶의 가르침을 얻을 수 있다는 믿음이다. 이런 덕목은 학생들이 꼭 배워야 하는 것으로, 학원 스포츠가 그것을 가르치는 역할을 할 수 있다는 것이다.

둘째는 운동을 하고 학교 대표로 경기를 하는 것이 영광이라는 믿음이다. 그런 영광이라도 선수가 수업을 듣지 않으면 없어지지만 선수들은 교육에는 별로 관심이 없다. 학교는 자격 규정을 두고 선수들에게 학업기준을 달성할 것을 요구한다. 그러나 많은 선수들이 경기에 참가할 자격을 잃고 있는 것이다.

농구할 수 있는 자격을 유지하는 것보다는 교육을 받는 것이 훨씬 더 중요하다. 학업을 통해 지식과 경험을 쌓으면 선수는 미래에 좋은 기회를 얻을 수 있기 때문이다. 그러나 많은 선수들이 NBA에서 뛰고자 하는 열정은 있어도 교육이 꿈을 이루게 한다는 사실은 모른다. 대략 10,000명 중 1명의 선수만이 그 꿈에 도달할 것이다. 그러므로 책임감 있는 코치라면 선수들에게 학업 목표를 누누이 강조하면서 그들이 선수생활 후의 삶에 대비할 수 있도록 도와야 하며 그날은 생각보다 빨리 찾아온다.

이오나 대학의 제프 루랜드는 뛰어난 선수로, 재능이 충분해서 3학년을 마치고 곧장 NBA로 이적했다. 그는 거대한 몸(신장 207cm, 몸무게 126kg), 효과적인 포스트 움직임과 부드러운 슈팅감각을 이용해 NBA에서 일찌감치 많은 성공을 맛보았다. 그는 올스타 팀에 두 번이나 이름을 올렸고, 필라델피아 76서스와 거액의 장기 계약을 맺었다. 그러나 이후 그는 치명적인 무릎 부상으로 고통받다 선수생활을 마쳤다.

표 2.1 목표설정 1

분 야	목 표
포스트 움직임	두 지점으로부터 움직인다(오른쪽 블락, 왼쪽 블락) 각 지점에서 아래의 슈팅을 각각 5회씩 한다. 1. 미들 지역으로 슬라이드 드리블해서 점프 훅 2. 미들 지역으로 슬라이드 드리블한 다음, 베이스라인으로 스텝 백하며 파워 레이업 슛 3. 파워 레이업을 위해 베이스라인으로 슬라이드 드리블 4. 베이스라인으로 슬라이드 드리블한 다음, 점프훅을 위해 미들 지역으로 스텝 백
슈팅	하이 포스트로부터 15~17발짝 거리에서 점프 슛 점프 슛 100회
컨디션 조절	링 터치하기 30초씩 5세트를 실행. 각 세트마다 30회 링 터치하기
픽업 플레이	강력한 신체적 포스트 수비(안쪽 지점을 내주지 말 것) 리바운드를 잡기 위해 보드로 돌진. 골대와 수비수를 공략하기 위해 슬라이드 드리블 이용

표 2.2 목표설정 2

분 야	목 표
슈팅	3점 슛 50회 시도해 30번 성공 세트 완성하기(5지점에서 10회씩) 연속으로 자유투 20회 성공하기
슈팅과 볼 핸들링	크로스오버로 점프 슛 50회 성공하기 인사이드 아웃으로 점프 슛 50회 성공하기 코트를 10회 왕복하면서 방향 전환을 하고 비하인드 더 백, 비트윈 더 레그 드리블을 사용하며 속도 변환
스크린 이용	볼 스크린 대응으로 의자 배치(4곳): 왼쪽 윙에서 미들로 가는 지점, 탑 키에서 오른쪽으로 가는 지점, 탑 키에서 왼쪽으로 가는 지점, 오른쪽 윙에서 미들로 가는 지점에 놓고 각 지점에서 다음 사항을 완수한다. 1. 전력 질주해 코너 돌고 점프 슛 5회 2. 스크린 뒤로 드리블하며 빠져나오며 3점 슛 5회 3. 스크린을 이용한 페이크, 스크린 반대편으로 빠지면서 드라이빙 레이업 5회 블락(block) 시 다운 스크린 대응으로 의자 2곳 배치: 오른쪽 블락, 왼쪽 블락 바스켓 밑에서 출발, 각 지점에서 아래 사항을 완수한다. 1. 윙으로 나가면서 볼캐치, 피벗, 3점 슛 10회 성공 2. 스크린을 돌아 골밑에서 쇼트 점프 슛 10회 성공
픽업 플레이	패스에서 두 손, 두 눈, 두 발을 사용. 턴오버 줄이기. 수비수 압박하기

선수생활을 마친 뒤 그는 대학에서 코치를 하고 싶어 했다. 그러나 대학졸업장이 없었기 때문에 대학 코치가 될 수 없었다. 그는 경력, 리더십, 경기지식, 그리고 부와 명성이 충분했지만 학력이 미달이었던 것이다 그래서 그는 대학으로 돌아가 졸업장을 따는 데 몰두했다. 결국 그는 졸업장을 땀고, 코치가 되어 자신의 모교를 NCAA 토너먼트로 이끌어낼 수 있었다.

젊은 선수들은 교육이 미래의 직업을 결정한다는 사실을 잊지 말아야 한다. 학업목표를 세우는 것은 현명하고 현실적인 일인 것이다.

통계를 보면 대학졸업자는 고등학교 졸업자보다 일 년에 대략 \$40,000를 더 번다. 대부분의 사람이 40년 정도를 일하는데, 그렇다면 대학졸업자는 고등학교 졸업자보다 일생 동안 백만달러 이상을 더 번다는 얘기이다. 그러나 이것은 교육으로 얻을 수 있는 많은 보상들 중 하나일 뿐이다.

“당신이 말할 때마다 교육 수준이 드러난다.”

벤 프랭클린은 이렇게 말했다. 설득력 있는 말이다. 이것은 그 사람이 갖고 있는 어휘, 논리, 창조성, 이해력이 모두에게 적나라하게 드러난다는 얘기이다. 그런 요소들이 사람의 이미지를 결정한다는 것이다. 학업을 통해서 우리는 아주 흥미로운 정보를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 정보를 해석하고 정보와 소통하는 능력도 얻을 수 있다. 그러나 대부분의 젊은 이들은 이걸 깨닫지 못하고 있다. 학업에서 얻는 정보는 곧 지적인 능력인 것이다.

지적 능력이 리더십에서 가장 중요한 요소 중의 하나라는 사실은 두말할 필요도 없다. 사람들은 지식이 풍부한 사람의 말에 더 귀를 기울이기 때문이다. 지식이 존경을 불러오는 것이다. 리더가 되고 싶고, 존경받고 싶고, 지식이 풍부한 사람이 되고 싶다면 첫째로 학업목표를 세워야 한다.

훌륭한 학업목표로는 졸업 평점 3.0을 얻는 것, 명예로운 역할을 맡는 것, 4년 안에 대학졸업장을 따는 것, 그리고 대학원이나 전문대학원에 진학하는 것 등을 들 수 있다. 학기 중간은 각 과목의 현재 점수를 살펴보고, 구체적인 목표를 만들기에 적당한 시기이다. 코트에서 승리자가 있는 것처럼 인생에서도 승리자가 있다. 이 승리자들은 농구를 도구로 삼아 더 많은 교육을 받는다. 그들은 농구선수로 뛰는 동안 많은 것에서 성공을 거둘 것이며 특히 은퇴한 이후엔 더욱 그렇다.

다음의 평가 양식은 학업목표를 적는 기록지이다. 여기 세운 목표를 성공하거나 실패하는 것은 농구에서 이기고 지는 것보다 자기 장래에 더 큰 영향을 미칠 것이다. 모든 선수가

공부하고 싶은 마음이 들게, 사람답게 성장할 수 있게, 농구를 그만둔 후의 미래를 설계할 수 있게, 그리고 다른 이들의 존경을 받을 수 있게 격려해주어야 한다.

학업목표를 세우도록 격려해줄 수 있는 방법은 많다. 그 방법들 중 몇 가지를 살펴보기로 하자.

- **주간 학업 점검:** 각 선수는 자신의 학업진행 상태를 주 단위로 코치에게 보고하며 아래 양식을 사용하면 된다. 단기 학업목표를 세우고 주간별 시간운영 계획을 세우는 것이다. 코치가 점검표를 작성해서 선수들과 논의하는 것도 좋다. 선수들은 물론 자기 스스로 만든 양식을 사용할 수 있다.
- **자습:** 자습은 코치들이 가장 흔히 쓰는 방법이다. 그러나 이것은 조용하고, 컴퓨터를 사용할 수 있고, 엄격하게 관리할 수 있는 환경이 뒷받침해줄 때만 효과적이다. 이것은 주간 공부 시간계획을 세우는 것이다.
- **학업 인정:** 내가 마인 대학의 수석 코치였을 때 라커룸에 가장 먼저 붙였던 목표는 ‘모든 선수가 졸업하는 것이며, 그 목표 옆에는 자부심의 벽이 있었다. 이 벽은 모든 프로그램을 이수한 선수들의 이름과 그 날짜를 적어두는 곳이었다. 이 옆에 따로 찬스를 마련해서 최근 졸업생들의 사진을 붙여보자. 이렇게 하면 졸업생들은 명예로워질 것이고, 현재의 선수들은 이들의 성공을 뒤따르고자 할 것이다. 또 하나의 좋은 방법이 있는데, 작년에 평점 3.0이 넘는 선수들의 사진 액자를 걸어놓는 것이다. 이러한 모든 시도는 학업성취를 인정하고 격려하기 위한 것이다.

대부분의 팀은 학업 성과와 행실에 대해서 나름의 규칙을 갖고 있다. 수업 참가, 일정 수준의 평점 유지, 학업 불성실 대한 벌칙 등이 그것이다. 심각하고 지속적인 학업문제는 선수 정지나 퇴출같은 결과를 야기할 수도 있지만, 대부분의 문제는 단기목표인 수업참가, 과제를 수행하면서 실패한 것들을 살펴보면 개선될 수 있다. 코치들은 선수가 학업에서 좋은 결과를 얻기 바라며, 순수한 선수에게는 벌을 주지 않고, 코트에서는 팀에 상처주는 말을 하지 않는다. 따라서 선수가 학업 규칙을 위반했을 때는 코치도 괴롭다. 학업 목표를 달성하지 못한 선수가 생겼을 때 이를 해결할 수 있는 한 가지 좋은 방법은 아침 일찍 추가로 자습을 하는 것이다. 아침 일찍 일어나고 싶어하는 선수들은 없으므로 그들은 제대로 공부할 것이다.

인생과 학업목표

인생 미션

인생 목표

오늘의 인생과 학업 목표

주간 학업 점검표

이름 _____ 날짜 _____

1. 지난주에 새로 생긴 문제가 있었는가(있었다면): 그 문제는 해결되었는가?

2. 출석 여부: 지난 주 결과(날짜와 과목, 이유)

3. 지난 주 학업 결과: 강의 요약, 숙제, 공책, 논문, 시험지 제출

4. 이주의 계획: 무엇을 언제 해야 하는가(자습, 시험, 간이시험, 숙제, 논문)? 이것을 마칠 계획은 무엇인가? 개인교사의 도움이 필요한가? 누구와 같이 공부하고 있는가?

5. 추천: 숙제를 완성하기 위한 전략(개인교사, 참고문헌, 시간운영, 시간표)

6. 현재 학급 성적 : 1. _____ 4. _____

2. _____ 5. _____

3. _____ 6. _____

7. 마지막 의견, 관심사 또는 문제

8. 마음가짐 점검:

성격과 행동 목표

선수들에게 문제가 되는 건 저조한 학업성적뿐만이 아니다. 신문을 보면 매일 선수들 기사가 실리는데 폭력, 도둑질, 마약 복용 술 등 문제가 광범위하다. 이런 문제는 선수들에게만 국한되어있는 것은 아니다. 어디서나 일어날 수 있는 일이다. 그러나 선수들의 일탈은 훨씬 더 크게 보도되고, 그 때문에 선수들은 형사처벌을 받을 뿐만이 아니라 플레이할 수 있는 영광도 박탈당한다.

선수들은 선수로서 가져야 하는 의무와 자부심에 대해서 교육을 받아야 한다. 선수들은 많은 사람들에게 대해서 의무를 갖고 있다. 그들 자신, 동료, 가족, 그리고 실망스런 결과에 상처받을 많은 사람들... 그들이 치명적인 실수를 저지르면 많은 사람들이 영향을 받는다. 자신의 실수가 그런 공공의 성격을 띠고 있다는 것이 선수들에게는 무척 당황스러울 것이다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 자신의 실수가 다른 사람을 다치게 한다는 것이다. 음주운전이나 마약 복용으로 죄없는 사람들이 많이 죽는다는 사실을 생각해봐야 한다.

아버지가 교도관인 한 선수가 있었다. 어느 날 아버지는 교도소에 아들을 데리고 갔다. 그 아이는 거기서 많은 사람들을 봤는데, 그들은 생각했던 것만큼 악해 보이거나, 악하게 행동하지는 않았다. 구경을 시켜주면서 아버지는 아들에게 자신은 교도관이며, 죄수들에게는 자유가 없다는 사실을 각인시켰다. 그런 다음 이렇게 물었다.

“죄수들과 내가 다른 점이 뭔지 아니?”

아버지는 이렇게 대답도 해주었다.

“그건 한 번의 실수야.”

선수들이 정직하고, 비폭력적이고, 타인을 아끼고, 술과 마약을 절제할 수 있도록 격려해 줘야 한다. 격려를 받으면 선수들은 그 한 가지 실수를 피하기 위해 노력할 것이다. 한 가지 실수란 삶과 학업기회와 자유를 잃고 농구 경력에 오점을 남기는 행위를 말한다. 팀은 선수들이 윤리적으로 살 수 있도록 해주는 목표를 설정할 수 있다. 가지려고 하지 않고 주려하는 것, 마약과 술에 ‘노’라고 말하는 것, 자신의 종교적 신념에 따라 진실하게 사는 것 등을 그 목표로 들 수 있다. 앞에 나온 인생과 학업목표 양식에는 현명하게 행동하고, 타인을 아끼는 항목이 꼭 들어가야 한다. 선수는 이렇게 코트 밖의 목표나 기준도 세워야만 하는 것이다.

라살 대학팀은 다음과 같은 인용구를 보고 당황했다.

“일등은 꼴찌가 될 것이고, 꼴찌는 일등이 될 것이다.”

이 팀은 개인의 욕구는 나중으로 미루고 가족과 팀을 우선시하는 것을 강조했다. 부정적인 행동들을 보면 대개가 다 자기중심적이며, 선수들은 부모나 동료, 코치는 생각하지 않는 것이다.

엄청난 재능을 타고나서 NBA의 진정한 미래로 불렸으나 마리화나 반응검사를 통과하지 못한 한 선수가 있었다. 그는 한 번만 더 양성 반응이 나오면 팀에서 축출될 위기에 놓여있었다. 그러나 그는 자신의 가난한 가족과, 그들이 자신에게 얼마나 많은 기대를 하고 있는지를 생각했다. 그때부터 그는 자신보다는 남을 먼저 생각했고, 마리화나를 끊었고, 프로 활동을 즐겼다.

이렇게 성공한 그는 많은 사람을 도왔으며 자신을 꼴찌로 만들면서 동시에 일등이 된 것이다. 부모와 코치로부터 받은 가르침을 삶의 제 1순위로 삼는 젊은 선수는 크게 성공할 것이다. 자신을 우선시하고, 하고 싶은 것은 무엇이든지 하는 선수들을 보면, 어디서든 꼴찌를 하는 경우가 많다.

코트에서의 행동을 바로잡는 데에는 앞에서 언급한 ‘8가지 계명’ 중 두 가지 행동 목표가 적용된다. ‘선수들끼리는 비난하거나 비판하지 않으며 부정적인 생각을 피한다’가 그중 하나이다. ‘계명을 준수하지 못했을 때 변명하지 않는다.’가 나머지 한 가지이다. 이 두 가지 행동 목표는 선수들의 집중력을 높이고, 좀 더 긍정적으로 만들며, 팀을 강하게 만든다.

최근 뛰어난 두 팀이 엄청난 접전을 벌이고 있었는데, 한 선수의 행동 때문에 균형이 기울어져버렸다. 볼이 흘러나왔을 때 이 선수는 볼을 잡으려고 했지만 아웃되어 상대팀에게 소유권을 내주고 말았다. 소유권을 지키지 못했다는 상실감에 그는 뒤돌아서 볼을 신경질적으로 던져버렸다. 이 감정폭발은 테크니컬 파울을 야기했고, 때문에 상대방은 자유투와 볼 소유권을 갖게 되었으며 이것이 결국 큰 패인이 되었다.

이런 종류의 부정적인 감정 폭발을 허용하지 않는 목표가 있었다면 그와같은 행동은 막을 수 있었을 것이다. 이러한 성격 목표는 선수들이 승리 기회는 늘리고 바람직하지 않은 행동은 줄일 수 있도록 돕는다.

핵심은 훈련에서나 실전에서나 스타선수와 중요 교체선수에게 이 행동규범을 계속해서 주문해야 한다는 것이다. 그리고 선수들이 지켜야할 행동규범을 코칭스태프들도 같이 지킨다면 확실히 도움이 된다.

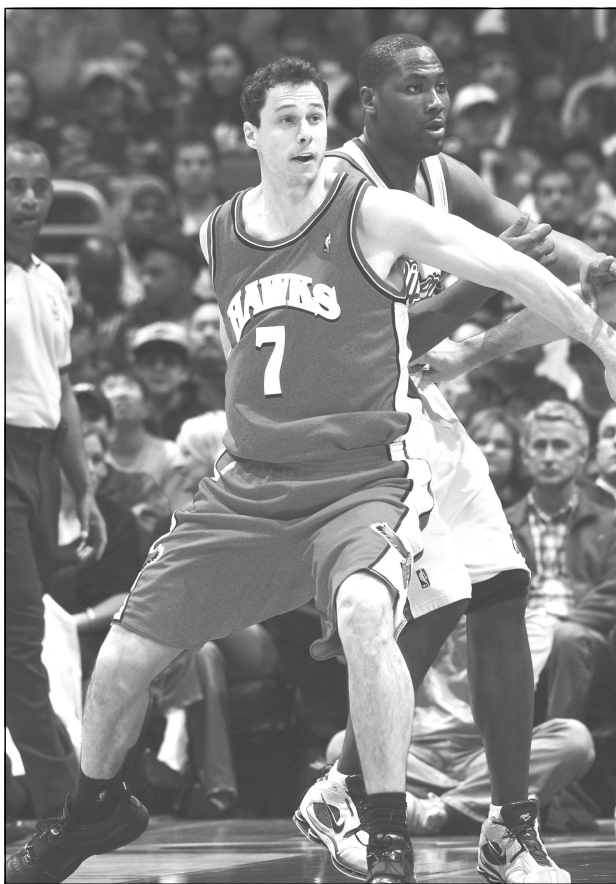
근력과 컨디션조절 목표

비시즌의 근력 및 컨디션조절 목표는 신체를 단련하고 최고 수준의 플레이를 하는 데에 중요한 역할을 한다. 경쟁이 돌아오르면 상대방의 힘과 운동능력도 역시 상승한다. 힘이 증가한다는 것은 리바운딩, 포스트 플레이, 수비, 슈팅, 드라이브에서 점수를 내는 능력, 루즈볼을 잡는 능력이 높아진다는 것을 뜻한다. 또한 독심과 자신감도 아울러 상승된다. 선수가 웨이트 룸에서 목표를 완수하면 신체적 강인함, 독심, 자신감은 자연히 따라서 높아진다.

근력과 컨디션조절 훈련은 일일 목표에 포함되어 있어야 한다. 그리고 여기에는 운동기구, 세트, 반복회수, 중량 기록이 필요하기 때문에 선수는 자기만의 훈련 방법을 고안해서 사용하는 것이 좋다. 이렇게 하면 컨디션조절의 세부 사항들까지 지켜나갈 수 있다.

효과적이며 선수의 높은 요구와 성숙도에 특화된 근력 및 컨디션조절 프로그램은 커다란 보상을 가져온다. 노스캐롤라이나 대학의 수석코치 에드 비텐바흐는 이것을 직접 목격했다. 비텐바흐 코치는 당시 노스캐롤라이나 주에 몸담고 있는 짐 발바노 밑에서 어시스턴트로 일하고 있었다.

1988년, 노스캐롤라이나 주의 코칭스태프는 뉴욕의 헌팅턴에서 온 호리호리한 후보 선수에게 마지막 장학금을 주고 영입을 해야 하는지 말아야 하는지를 논의했다. 몇 군데의 다른 곳에서는 그를 영입하려 하고 있었다. 발바노 코치는 이 선수의 슈팅 감각과 코트 센스를 좋아했지만 그는 대부분의 ACC 신인 선수들이 갖고 있는 근력과 긴장감이 없었다. 결국 장학금



노스캐롤라이나 주의 허약한 신인 선수였던 탐 구글리오타는 신체근력을 향상시켜 NBA 올스타가 되었다.

을 주었지만 그는 일학년 시즌에서 겨우 171분을 뛰었고, 이로써 그의 체격이 ACC 경기에 부적합하다는 것이 명확해졌다. 그래서 코칭스태프가 이 선수를 불러서 팀에 계속 머물 수는 있지만 다른 학교로 가는 게 좀 더 나을 거라고 말했다. 코칭스태프는 그에게 충성심을 갖고 있었지만 이렇게 말할 수밖에 없었다.

탐 구글리오타는 남겠다고 말했고, 열정을 갖고 웨이트 룸으로 찾아갔다. 이 팀에서 뛰는 동안 그는 18kg의 근육을 키웠고, 규칙적인 컨디셔닝 훈련을 하였으며, 코트에서의 기술을 갈고 닦았다. 그 결과 그는 3학년 때쯤 미국 대표선수로 뽑혔으며, 노스캐롤라이나 주에서 1,500점 이상을 득점하고 800개 이상의 리바운드를 잡아낸 세 사람 중 한 명이 되었다. 그는 또한 미국 대학의 대표 선수이기도 했다. 노스캐롤라이나 주에서는 이제 매년 농구실력이 최고로 향상된 남자 농구선수를 뽑아 그의 이름을 딴 탐 구글리오타 상을 수여하고 있다.

1988년 마지막으로 뽑힌 신참 톰은 웨이트 룸과 연습장에서 끊임없는 노력을 한 덕분에 1992년에는 NBA 드래프트에서 6번째로 뽑혔는데, 비텐바흐는 어떻게 그렇게 자신을 변화시켰는지 아직도 경탄스러워하고 있다. 톰은 결국 프로경기 올스타가 되었다.

4~5년의 근력훈련을 통해서 14~18kg의 근육을 키우고, 이 근육을 완전히 자기 것으로 만들어 장점으로 승화시킨다는 것은 드문 일이다. 이것을 해내려면 농구 컨디셔닝 지식과 경험이 많은 사람과 상담을 해야 하며 매일 기록해 줄 사람도 있어야 한다.

인정과 강화

목표 달성을 위해 한결같이 노력한다면 마침내 보상을 얻을 수 있다. 적극적인 강화는 이러한 노력을 이끌어내기 위한 형식적인 틀이다.

칭찬은 훌륭한 강화수단으로 이를 활용하면 훈련하는 시간도 늘어난다. 오늘의 연습 선수로 인정해주거나 다른 방식으로 인정해주면 선수 개인이나 팀의 목표 성취가 빨라진다.

코치는 창조적인 방법을 사용해 선수들의 노력과 목표달성을 인정하고 강화시켜줄 필요가 있다. 마인 대학에서 학업성공을 알리기 위해 자부심의 벽을 만들어 두었다고 말했는데, 그때 우리는 중요한 농구목표 성취를 알리기 위해 ‘명예의 M 보드판’도 걸어두고 있었다. 팀의 주장으로 임명되었을 때, 경기에서 이겼을 때, 연맹팀 선수로 뽑혔을 때, 20승을 달성했을 때, 연맹 챔피언십 팀명부에 이름을 올렸을 때 선수들은 ‘M’을 얻었다. 이 시스템은 팀이 가장 가치를 두고 있는 우수한 리더십, 뛰어난 개인플레이, 팀 승리를 완수했을 때 상을 주기 위한 것이다.

게시판에는 ‘명예의 M’을 가장 많이 받은 선수들의 이름을 올려놓았고, 다른 절반에는 현재 선수들의 이름을 적어두었다. 그래서 선수들이 가끔씩 자신과 선배들의 성공을 비교해 볼 수 있도록 했다. 이 방식은 훌륭한 동기부여 수단이 되었는데, 특히 초기 1, 2학년 시즌을 망친 상급생들에게 큰 도움이 되었다. 그들은 승리해서 더 많은 ‘M’을 얻기 위해 분투했다.

코치는 플레이 시간에 대한 목표성취에도 보상을 꼭 해줘야 한다. 1996년에 열린 내셔널 챔피언십 경기에서 우리팀은 이 보상 덕분에 전환점을 맞았다. 우리팀은 재능이 뛰어났지만 경기는 제대로 풀리지 않았다. 이때 보조 코치 데이브 레퍼티가 말했다.

“선수들에게 어떤 것을 주문하든지 간에 선수 중 가장 부지런한 오스코 윌리엄스를 출전시키기 전에는 아무도 귀를 기울이지 않을 겁니다.”

오스코는 재능이 있긴 했지만 뛰고 있는 선발 선수 5명 만큼은 아니었다. 그러나 그의 노력과 정신력만큼은 대단했다. 오스코에게 한 번 보상이 주어지고 남은 시즌에서는 그를 선발로 출전시키자 선수들 모두 열심히 훈련하기 시작했다. 그 보상이 플레이 시간에 대한 것이라는 사실을 알게 되었기 때문이며 이는 우리팀의 전환점이 되었다.

실행력

대학 수준에서 가장 열심히 하는 선수를 보면 매일 2~6시간을 훈련에 투자한다. 아침 체력 훈련에 이어 오후에는 개인 기술 훈련을 하고, 저녁에는 픽업연습을 한다. 이것이 열심히 하는 선수의 통상적인 여름 일정이다.

고등학생이지만 얼른 대학수준이 되고 싶어하는 선수라면 역시 이정도 시간을 훈련에 바칠 것이다. 대부분의 선수는 농구 경기 하는 것을 좋아한다. 그러나 훌륭한 선수라면 훈련하는 것 역시 좋아한다. 이들은 기술을 연마하고, 신체능력을 향상시키는 것에 큰 만족을 느낀다.

그들은 웨이트 룸에서 엄청난 양의 땀을 흘리며 폭발적인 드리블 동작, 폴업 점프 슛, 3점 슛, 포스트 동작을 연습하며 가상 경기에서도 긴장감을 늦추지 않고 수없이 슛을 반복한다. 한 코치는 이렇게 말했다.

“반복은 학습의 어머니이다.”

기술은 반복적으로 연습해야 자동화된다는 얘기다.

릭 텔랜더의 저서 ‘천국은 운동장이다 Heaven Is a Playground’에서 기술했듯이, 훌륭한 선수는 더 나아지기 위해서 매일 무언가를 한다. 이 책은 여름철 뉴욕 운동장에서 보낸 시간

에 관해 얘기하고 있는데, 읽어보면 그 지역의 최고 선수들이 누군지도 알 수 있다. 프로비덴스 대학의 훌륭한 포인트 가드였으며 NBA에서도 성공을 거둔 어니 디그레고리가 그중 한 명이다.

그는 매일 공원에 가장 먼저 나와 가장 늦게 떠나면서 훈련에 전념했고, 또 농구를 사랑했다. 어느 날 온도가 37℃까지 치솟았을 때, 뜨거운 아스팔트 위에서 훈련하는 선수는 그자신 말고는 아무도 없었다. 그는 이렇게 말했다.

‘아무도 나를 능가할 수 없고, 아무도 내 목표를 막지 못한다는 것을 그때 알았다.’

훌륭한 선수들은 남이 훈련하지 않을 때 기술을 연마한다. 그들은 코치나 동료의 주위에 없을 때 훈련한다. 이것이 바로 전념이고, 훌륭한 성취자와 단순한 성취자를 구분하는 근면성이다.

자신의 농구 잠재력을 발휘하고 싶어하는 선수라면 자기 자신에게 이렇게 물어봐야 한다. 필요한 시간과 노력을 들이고 있는가? 경쟁자보다 뛰어난가? 다른 것을 희생하고 매일 헌신할 수 있을 만큼 농구를 사랑하는가?

실력향상에 대한 욕구는 코치도, 부모도, 동료도 만들어줄 수 없다. 그것은 선수 자신의 마음속에서 나온다. 그러나 이 장에서 다룬 목표설정 개념과 과정을 숙지한다면 선수들은 자신의 야망을 더욱 분명히 할 수 있을 것이다.

성공에 대한 기대

한때 중급 메이저란 딱지를 달고 다녔던 곤자가 대학 남자농구팀은 1990년대 중반 국가대표급 실력을 보이면서 NCAA 토너먼트에서 영구불멸의 존재가 되었다. 불독스 팀은 매우 인상적인 전적을 가지고 있었을 뿐만 아니라 미국의 다른 우수한 팀들과 뒤지지 않는 경기를 펼치면서 찬사를 받았다.

이 팀이 특별한 이유는 미국 최고의 위치에 랭크되었다는 것이 아니라 우수한 연맹에서 경기를 펼치고 있기 때문이다. 이 대학이 있는 워싱턴 동부 끝자락은 정치 좋은 곳이긴 하지만 선수들을 영입하기에는 애로가 있는 위치였다. 이 팀은 지금 새 체육관을 갖고 있다. 그렇지만 예전 시설은 엄청난 예산이 있어야 운영할 수 있는 연습장으로 복합 건물이나 원형경기장과는 도저히 비교할 수가 없었다. 자, 그렇다면 이 팀은 어떻게 그렇게 높은 경기력을 얻고, 경기력을 유지할 수 있게 되었는가?

이와 같은 성공은 어느 날 갑자기 자신감이 솟구쳐서 얻어진 것이 아니다. 영구불멸의 자신감은 그렇게 쉽사리 나타나지 않는다. 1990년대 초반, 댄 피츠제럴드 코치는 댄 어시스트 코치 몬슨, 마크 퓨를 포함해서 우수한 스태프를 모집했다. 이들 스태프는 신입생들을 확실히 업그레이드 시켜 이들이 수준 높은 성공을 거머쥘 수 있도록 자신감을 심어주었다.

그러나 1997년 몬슨이 수석 코치가 되었을 때 그는 시작부터 난관에 부딪혔다. 당시 팀은 1993~1997년까지 61승 5패의 전적을 기록하고 있었는데, 이것은 순전히 홈경기라는 이점 덕분이었다. 곧 몬슨에 이어 퓨가 수석 코치가 되었는데, 그는 신입생 모집을 전국으로 확대했다. 그리고 홈에서의 승리, 길거리에서의 승리, 그리고 특히 NCAA에서의 승리를 얘기해 주며 높은 기대치를 갖게 했다.

지금의 곤자가 대학 코치와 선수들은 경기만 주어진다면 25위 안에 드는 탑 수준의 팀을 꺾을 수 있다는 확실한 자신감과 확신까지 갖고 있다. 그들은 자신들의 전적을 이용해서

미국에서 최고의 팀에 속한다는 자신감을 만들어냈다. 또한 그들은 최고의 팀이라는 것을 뒷받침할 화려한 수상경력을 갖고 있다. 그래서 신입생들이 학교에 입학하면, 그들도 역시 똑같은 성공 예감을 갖는다.

이와 같은 자신감 형성 과정이 다른 대학에서도 진행되어 데이비스 대학이 2008년 엘리트 8에 진출했고, 조지 메이슨 대학은 2006년 4강에 올랐다. 이들 두 대학은 모두 최고의 팀들을 꺾을 수 있는 자신감을 갖고 있었다.

이러한 자신감은 심리적 기세(Psychological momentum)를 만들어내는 핵심이 된다. 심리적 기세라는 용어는 저명한 스포츠 심리학자 레이너 마르틴스 박사가 만들어낸 말로, 높은 경기수행력의 원천인 긍정적 정신과 정서적 상태를 설명하기 위해 만들어낸 말이다. 이같은 현상을 설명하는 비슷한 말로 묘한 기운(mojo)이라는 용어도 쓰인다.

심리적 기세나 묘한 기운은 경기시간과 시즌 동안에 고조되고 감정의 기복과 관련이 있으며 농구는 확실히 감정이 격화되는 스포츠이다. 비록 나타나는 감정 표출이 언제나 코트 안의 실제 경기에서 반영된 것은 아니겠지만, 선수의 에너지와 열정 같은 감정은 플레이에 확실히 영향을 준다. 자신들의 능력에 의문을 품고 있는 선수가 있다면 그 팀은 경기에서 더욱 긴장하며 그들은 부정적으로 생각하고 걱정하기 시작한다. 그리고 이것은 더 큰 긴장



곤자가 대학팀은 1990년대 댄 몬슨의 코치 시절, 자신감을 갖고 행동한다는 계획을 성공의 토대로 삼았다.

을 유발시킨다. 선수나 팀이 궁지에 몰려있을 때 이런 심리상태를 갖고 있다면 그 다음 무슨 일이 일어날지는 뻔하다. 걱정이 커지고, 동작을 머뭇거리고, 정서상태는 부정적으로 추락한다.

심리적 기세에 대한 마르텐드의 주장은 자신감과 활력 수준이 가장 높을 때 나타난다는 것이다. 선수와 팀이 혼연일체가 되어 성공을 향해 나아갈 때 선수들은 자신의 능력을 믿으며, 상대를 꺾고자 하는 신념과 불타오르는 욕구가 생긴다. 적절하게 표출되기만 한다면 감정 고조와 고조된 경쟁 분위기는 긍정적인 동기부여 상태를 이끌어낼 것이다.

자신감 확립

‘과거의 성공이 미래의 성공을 만들어낸다.’라는 말이 있는데, 바꿔 얘기하면 과제 수행 시 자신감을 가장 많이 키워주는 것은 과거에 경험했던 성공으로 표현할 수 있다. 모든 사람들과 마찬가지로 선수들은 자기 분야에서의 성공적인 경험을 통해서 자기 능력에 대한 자신감을 얻는다. 전설적인 풋볼 코치 빌 파슬즈도 이 말에 동의하는데, 그는 이렇게 말했다. ‘자신감은 기술을 증명해 보이는 데서 나온다.’

저명한 심리학자 앨버트 벤두라는 파슬즈 및 여러 사람들이 관찰했던 현상을 자아 효능감이라는 사회적 이론을 세워 자세히 설명했는데, 이는 전폭적인 지지를 받았다. 벤두라의 이론은 많은 실험에 근거를 두고 있으며, 이론의 핵심은 더 높은 자아 기대는 더 높은 경기수행을 이끌어낸다는 것이었다.

자신감과 경기수행능력의 관계에 대한 연구 결과는 다음과 같다. 선수가 더 많이 성취할 수 있다고 믿고 있으면 실제로 더 많이 성취한다. 자신감 있는 선수는 슛 성공률이 높고, 턴오버 없이 패스를 지속적으로 잘해나가며, 방어도 잘하고 리바운드도 많이 잡아낸다.

벤두라는 너무나 당연해보일 수 있는 또 다른 핵심 사항을 찾아냈는데, 자신감은 대부분 과거의 경기수행에 바탕을 두고 있다는 것이다. 정리하자면, 과거에 경기수행을 잘 했을수록 미래에 대한 자신감도 커지고 경기수행능력도 사실상 더 향상된다는 것이다.

이제 우리는 자신감을 확립하는 최고의 방법이 무엇인지를 알 수 있을 것이다. 그것은 플레이를 지속적으로 잘하고, 앞으로 플레이를 잘할 수 있다는 기대를 갖는 것이다. 숙련되고 충분히 증명된 선수라면 자신감이 있을 것이다. 반면 기술이 부족하고 성공적인 경험을 해보지 못한 선수는 움츠러드는 경향이 있을 것이다. 그러나 능력없는 자신감은 잘못된 것이고 비현실적인 것이다. 이제 자신감을 확립하면서 기술과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 몇

가지 구체적인 방법을 알아보도록 하자.

기술에 대한 자신감

고교팀이나 대학팀의 경우, 코치들은 9월초부터 선수들을 개별적으로 만나기 시작해서 11월 말경에 첫 경기를 갖는다. 선수들과의 첫 만남부터 경기까지 약 80일의 시간이 있는 것이다. 선수들이 훈련을 하고, 특정기술을 향상시키고, 또 기술에 대한 자신감을 얻는 데 충분한 시간이다.

모두가 알고 있듯이, 3점 슈트는 공격에서 중요한 부분이 되어가고 있다. 학년 초반부에 공식적인 훈련을 하기 전에는 슈팅 감각을 날카롭게 다듬을 수 있는 황금의 시간이다. 반복적인 슈팅훈련을 할 때는 100개의 3점 슈트를 하는 데 볼을 패스해주는 리바운더와 함께 시간이 얼마나 걸리는지를 기록한다. 대개 선수들은 10분 안에 이것을 해낸다. 1998년 NCAA 토너먼트에서 유명한 버저비터를 성공시켰던 발파라시오 대학의 브라이스 드루는 이것을 7분 30초만에 해냈다.

학교 규칙 때문에 코치는 시즌 전 학생들을 만나는 시간에 제한을 받는다. 따라서 슈팅이나 여타 기술은 코치의 모니터링 없이 혼자 해야 하며, 이것을 해내는 선수는 크게 성장할 수 있다. 대개의 선수들은 시즌 전 훈련에서 하루에 100개씩 10,000개의 3점 슈트를 거뜬하게 해낸다. 성공의 경험에 관해 위에서 언급한 대로, 이것을 해낸 선수는 시즌이 시작되었을 때 자신감을 갖고 슈트를 할 수 있다.

신체에 대한 자신감

적절한 신체 컨디션조절 또한 매우 중요하며, 이것은 최고 수준의 선수들과 경쟁하는 데 필요한 근력과 스테미너를 만들어주며, 기술을 능숙하게 실행하는 데에도 중요한 역할을 한다. 1장에서 언급한 대로, 근력이 향상되면 인사이드 득점, 리바운딩, 수비 능력이 좋아진다.

웨이트 룸에서 얻은 근력은 선수로서의 자신감뿐만 아니라 남자로서의 자신감도 높여준다. 또 자신에 대한 믿음이 있으면 웨이트 룸에서 일일목표를 지속적으로 충실히 이행해나갈 수 있다. 그렇게 되면 근육은 확실히 증가되고, 보기 좋은 근육형 체격이 만들어진다. 체육관에서나 웨이트 룸에서나 열심히 훈련하는 선수를 보면 대개 자신감이 넘친다.

비시즌 훈련으로 톡톡히 덕을 본 선수로는 리처드 ‘립’ 해밀턴이 있다. 그의 중거리 슈팅과 아웃사이드 슈팅 역량은 끊임없는 연습으로 만들어진 것이었다. 그는 NBA 활동을 한창 하

고 있는 중에도 신체 컨디션조절을 위해 웨이트 룸을 찾았다. 그 결과 그는 슈팅, 볼 없이 뛰는 움직임, 수비 능력이 향상되었다. 이러한 향상은 그가 보기 좋은 체격을 가졌기 때문이기도 하지만, 끊임없이 노력하면서 그의 능력에 대해 커다란 자신감을 가질 수 있었기 때문이기도 하다.

경쟁에 대한 자신감

진짜 현실적인 자신감을 얻는 최상의 방법은 훈련으로 얻은 힘과 기술을 실제 경기에서 사용하는 것이다. 여기서 성공을 많이 경험할수록 자신감도 더 커진다.

그러나 경험의 성질을 규정할 필요가 있기 때문에 선수와 코치는 다음의 질문에 대답할 수 있어야 한다. 어떤 수준의 상대선수가 신장, 기술 및 기량에 낙담하지 않고 도전해 볼 수 있는 가장 적절한 상대인가? 동료 중 나이, 재능 수준, 성격에 적합한 선수는 누구인가? 충돌하지 않고 함께 발전해나갈 수 있는 가장 적합한 구성 요인은 어떤 것인가? 여기에 대한 답은 선수의 경력과 성격에 따라 달라진다.

자신감의 두 단계

여기서의 핵심은 자신감을 오래 지속하는 것으로 자신감 획득은 내가 남보다 더 적극적으로 목표를 완수할 수 있느냐에 달려있다.

선수 잠재성 잠재성 있는 선수란 성공할 수 있지만 아직 성공의 단계에 이르지 못한 선수를 말한다. 이들이 아직 성공하지 못한 데에는 많은 이유가 있을 것이다. 아직 어려서, 경험이 없어서, 코치를 받지 못해서, 자신감이 없어서, 욕심이 부족해서 등등... 그렇지만 잠재성 있는 선수라면 성공하는 데 필요한 신체적 능력과 기술을 갖고 있을 것이다.

농구 클럽들은 대개 이길 준비가 다 되어있는, 나이도 있고 검증된 선수를 원하기 마련이다. 그러나 스웨덴의 한 농구 클럽은(Pussihukat) 가장 젊은 선수를 찾아서 실력을 키우는 데에 전념했다. 이 클럽은 핀란드 리그에서 성공을 거뒀고, 많은 선수들에게 NCAA와 유럽 무대로 건너갈 수 있는 발판을 마련해주었다.

그러나 이런 일도 있었다. 어느 해, 그 클럽의 예전 코치 페카 살미넨이 NCAA 1군 선수들과 경기를 갖기 위해 선수들을 데리고 미국 투어에 들어갔다. 코치는 이 투어가 교육적 경험이자 팀을 향상시킬 수 있는 경험이 될 거라고 믿었다. 또한 그는 미국에서의 거친 경기가

다음 시즌에 대한 준비가 될 것이라고 생각했다. 그러나 그 팀은 상대에 비해 너무 어렸고, 경험도 훨씬 적었다. 선수들은 또 그런 투어에 익숙하지 않아서 휴식 없이 매일 저녁마다 경기를 치르느라 녹초가 되었다. 그들은 우수한 선수들이었지만 상대가 되지 못했다. 큰 점수 차로 계속해서 고통스런 패배를 당한 후, 코치는 자신의 클럽에서 자신감이 빠져나간 것을 알게 되었으며 이를 다시 회복하는 데에 무척 오랜 시간이 걸렸다. 그들은 정규 시즌도 망쳤다. 자신감이 떨어졌기 때문이었다.

가능성 있는 선수들에게는 적절한 수준의 도전 기회를 주어 성공을 맛볼 수 있도록 해줘야 한다. 선수들이 플레이 시간을 가질 수 있고, 상대방에게 맞설 수 있고, 개인이나 몇 사람이 잘했을 때는 어느 정도 일정하게 승리할 수 있는 시합이어야 하는 것이다.

경기에서 계속해서 승리한다면 그 팀은 좀 더 강한 도전을 찾아야 한다. 작년 컨퍼런스 챔피언처럼 검증된 팀이라면 다음 해에 더 어려운 일정을 잡아야 하는 것은 당연하다. 검증이 안된 팀이라면 선수들이 경험을 늘리고 승리를 맛볼 수 있는 방식으로 일정을 잡아야 한다.

또 선수 개개인은 승리 패턴을 구축할 수 있는 시합을 찾아야 한다. 높은 수준의 시합을 찾은 것은 잠재성 있는 선수에게 바람직한 일이 아니다. 아직 승리 패턴도, 높은 수준의 자신감도 구축하지 못한 상태이기 때문이다.

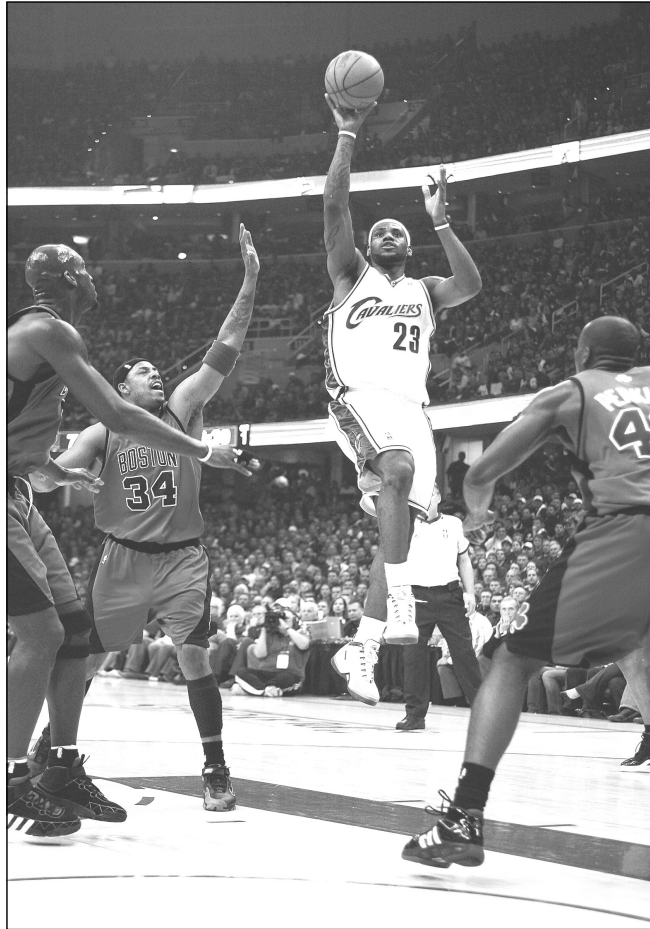
최고 수준의 시합을 찾아다니는 것은 잠재성 있는 선수들의 자신감을 꺾는 일이다. 이런 선수들에게는 성공의 역사를 만들어주고, 본격적인 시합에 나서기 전에 자신감을 세워줄 필요가 있다. 그들은 재능을 갖고 있으므로 그들에게는 자신감을 높여줄 시합이 필요할 뿐이다.

재능 있는 선수 두 번째로 논의할 대상은 성공하는 데 필요한 것들을 갖고 있고, 그것을 성취하기 위해서 어떻게 해야 하는지를 알고 있는 선수들이다. ‘그것’이란 특별한 선수에 필요한 집중력, 실행력, 기술적 완성도, 태도, 성격, 강인함이며 승리의 핵심 공헌자이다. 이 책은 궁극적으로 선수들을 그 수준에 도달시키기 위한 것이다.

가끔씩 보면, 재능 있는 선수들이 보기도문 성숙도를 갖고서 일찌감치 놀라운 성공을 거둔 경우도 있다. 젊은 나이지만 이들은 재능을 갖고 있는 듯하다. 나이를 보면 아직 완전히 준비가 덜된 듯 하지만 이런 특별한 선수들은 보다 높은 수준의 경기에 도전할 수 있다.

이에 관한 최근의 가장 좋은 사례로는 리브론 제임스 선수를 꼽을 수 있다. 오하이오 출신의 이 선수는 가장 화제가 되는 고교 선수 중 하나가 되었는데, 3학년 내내 방송 매체들을

물고 다녔고, 4학년 때는 ESPN 채널에서까지 몇 차례 그의 경기를 방송하기도 했다. NBA가 나이 자격요건을 올리기 전, 2003년 18세 때 그는 클리블랜드 캐벌리어스에 발탁되었으나 그는 신인 시절 동안 배워야 할 것들이 많았다. 그는 거대한 체격과 근력, 파워를 갖고 있었지만 단순히 그것만 갖고는 이제 더 이상 상대방을 지배할 수 없었다. 때때로 그의 판단력은 형편없었고, 턴오버는 몇 배로 늘어나고, 궁지에 몰려서 어쩔 수 없이 슛을 했다. 그러나 이러한 실패와 좌절도 그의 신념을 꺾지 못했다. 이런 실수와 방송에서의 비판 때문에 그는



리브론 제임스의 자신감은 체격, 기술, 경기 지식과 결합되어 있으며 그를 방어할 수 있는 선수는 거의 없다.

더욱 열심히 했다. 그는 NBA 경기의 색깔을 배우는 데 전념하고 경험을 쌓아나간다면 실력이 향상되고 나중에는 진정으로 훌륭한 선수가 될 수 있을 거라고 확신했다. 그가 옳았다. NBA 시즌이 끝나갈 때쯤 그는 올해의 신인선수로 뽑혔고, 이어서 계속 놀라운 NBA 활동을 보여주었다. 리브론과 같은 선수가 몇몇 있는데 그들에게는 뛰어난 능력과 자신감이 이상적으로 결합되어 있으며, 때문에 남들보다 높은 수준에서 자신의 플레이를 펼칠 수가 있다.

이런 식으로 도전에 맞서는 선수들은 보여주는 행동을 통해서 리더가 된다. 행동이 아니라 멋진 말을 해줌으로써 리더가 될 수도 있다. 리더가 되기 위해서 무엇이 필요한지는 10장에서 자세히 설명하였다. 여기서는 리더십에 가장 중요한 두 가지 요소만 얘기하겠다. 하나는 스스로 자신감을 갖는 것이고, 다른 하나는 타인들에게 자신감을 불어넣어주는 것이다.

자신감 표출

상대방에게 자신감을 심어줄 수 있는 최고의 방법은 그것을 직접 보여주는 것이다. 단, 훈련에서나 경기에서나 보여줄 때는 열정을 다해야 한다. 이것은 모든 것이 순조로울 때는 쉬운 일이지만 다급한 상황에서는 정말 힘든 일이다. 수비와 공격에 허둥대고, 턴오버와 정신적 붕괴(멘붕)가 곱절로 늘어나고, 슈팅 성공률과 리바운드 수치가 뚝 떨어지고, 실점이 어마어마하게 늘어난다. 그러나 리더라면 이런 역경에도 맞설 수 있다. 그들은 팀에 무엇이 필요한지를 알고, 자신감을 갖고 경기를 수행해나간다. 이런 역경 앞에 고요하고, 침착하고, 자신감 있게 대처한다. 일이 잘 풀리지 않더라도 그들의 행동방식에는 변함이 없다. 제리 웨스트, 팀 던컨 등 이런 선수들은 폭풍 속에서 팀을 안내하는 등대 같은 역할을 해왔다. 이들 선수들의 확실한 자신감은 그들이 현재의 위급사태에 맞서 싸울 수 있으며 결국은 성공할 수 있다는 메시지를 동료들에게 전달해준다. 메이네팀의 훌륭한 포인트 가드였던 앤디 비다드는 팀이 지고 있을 때면 수시로 선수들이 자신감을 갖게 해주었다. 타임아웃에서 그는 지도자 기질을 보여주면서 이렇게 말했다.

“잘하고 있어 친구들, 다들 좋아. 아직 시작이야. 이제부터 멋진 슛을 해보자고. 걱정할 필요없어.”

이렇게 자신감에 지도력까지 있는 선수는 코치와 팀에게 축복이다. 얼굴표정이나 몸동작이 중요한 게 아니라고 믿고 있다면 생각을 고쳐야 한다. 우리는 상대의 모습을 통해서 그의 심리적 상태와 정서적 상태를 감지한다. 선수건 코치건 긴장된 모습, 혼란스러워하는 모습, 낙심하고 있는 모습을 보여준다면 긍정적인 영향을 주기가 어렵다. 그러나 침착한 표정을 보여주면 그 스스로도 자신감을 얻을 수 있고 지휘를 잘하고 있다는 느낌도 가질 수 있다. 학자들은 특정한 표정을 지으면 정서상태도 거기에 맞춰 따라간다는 사실을 발견했다. 팀을 이끌고 싶다면 적어도 남들이 보는 앞에서는 부정적인 감정을 긍정적으로 바꾸도록 노력해야 한다.

몇몇 선수들과 코치들은 침착하고 자신감 있는 태도를 유지하기 보다는 실망감을 그대로 드러낸다. 감정 조절은 리더십에 있어서 쉽지 않은 영역이지만 코치들은 이를 배워야만 한다. 이 주제에 관해서는 후반부에서 좀 더 상세히 살펴보기로 하자. 마지막으로 한 가지 더 말해주고 싶은 것이 있다.

‘당황하는 모습을 보이지 말라.’

자기 자신뿐만이 아니라 팀을 위해서도 자신감을 갖고 또 자신감을 보여주자.

성숙한 자신감

좋은 포도주는 적절한 조건에서 성공적인 숙성과정을 거친 우수한 품질의 포도에서 나온다. 스포츠에서의 자신감도 마찬가지이다. 선수들에게 능력과 잠재력을 발달시켜주고, 적절한 도전과 성공적인 경험을 만들어준다. 요령을 부리거나 비도덕적인 방법을 사용한다면 결과가 좋을 리가 없다.

어설픈 자신감

선수들은 성공의 역사를 만들어낼 수도 있고, 엄청난 자신감을 얻을 수도 있다. 그러나 그러한 성공과 자신감이 부실한 자료나 신뢰할 수 없는 배경에서 나온 것이라면 그 선수의 자신감은 무너지기 쉽다. 또한 이것은 선수의 실력이나 인성에도 좋지 않은 영향을 미친다.

이러한 선수들은 신체적 조건이 좋고 조숙하나 미숙한 상대팀 선수들과만 경기하는 선수들이다. 또한, 작은 학교나 지역에서만 경기를 해보고 거친 경기에서 정기적으로 테스트를 받아보지 못한 선수들이 바로 이런 유형의 선수들이다. 그런 식으로 화제의 인물이 된 젊은 선수들을 보면 그 곁에 수행원이나 가족이 있는데, 이 사람들이 선수들의 자아를 원래보다 훨씬 더 과장시켜 놓는다. 이런 유형의 선수들은 자신감이 있는 것처럼 보일 수는 있겠지만 실제로는 그렇지 않다. 그들은 거만할 뿐이며, 최고라는 느낌은 오히려 도전을 가로막는다. 한두 번씩 패배할 수도 있는 도전도 경험해봐야 하지만 그들은 이런 시합을 피한다. 왜냐하면, 진정한 자신감이 없기 때문이다. 이런 유형의 선수들은 대개 스타터의 역할, 그리고 많은 플레이 시간과 슛 기회를 약속받기 원한다. 그러나 진짜 자신감 있는 선수는 자신이 충분한 플레이 시간을 갖고 경기를 잘 풀어나갈 수 있을 거라고 믿을 뿐, 스타 대전을 요구하지는 않는다.

가짜 신동들을 보면 쉽게 거만해지고 코치도, 동료도, 상대편도, 경기 자체도 존중하지 않는 경향이 있다. 그들은 자기 자신의 신념은 발휘하지만 남들의 신념에는 관심이 없다. 그들은 패배를 하면 동료 탓을 한다. 코치의 전략 때문에, 심판 때문에, 불을 자기에게 넘겨주지 않아서, 운이 없어서…。 그들은 자기 잘못을 뒤돌아보거나 책임을 지려하지 않는다.

어쨌거나 그들은 계속해서 자기 자신을 속이면서 주제 넘는 자신감을 보일 수 있다.

어설픈 자신감이 있는 곳엔 테크니컬 파울, 퇴장 등 벌칙이 따라다닌다. 결론적으로 어설픈 자신감을 갖고 있는 선수는 팀과 따로 놀면서 팀을 망가뜨리는 것이다. 과장된 어설픈 자신감에서 성공이란 오직 뛰어난 재능으로만 얻을 수 있다고 생각한다. 그러나 분명한 것은 이런 식으로는 좋은 결과를 얻을 수 없다는 점이다. 그래도 계속 그렇게 행동한다면 그는 주위의 모든 사람들을 깔보면서 팀의 단합을 해치는 결과를 가져올 것이다.

어설픈 자신감을 갖고 있는 선수는 잘못을 했을 때 그것을 인정할 만큼 강하지가 않다. 이런 선수들은 가르치기도 힘들고 함께 플레이하면 큰 절망을 느낀다. 이들은 자기가 멋있다고 생각하고, 다른 사람을 비난하는 버릇이 있고, 별로 한 것도 없으면서 팀에 기여했다고 생각한다. 이런 태도는 그 누구에게도 도움이 되지 않으며, 팀에 커다란 해를 끼칠 수 있다. 코치나 주장이 나서서 이런 상황을 바로잡지 않으면 문제가 점점 커져서 나중에는 모든 선수가 다 따로 놀게 된다.

이런 선수에게는 좀 더 현실적이고 건강한 시각을 가질 수 있도록 권유를 해줄 필요가 있다. 새로운 시각이란 긍정적인 자기 평가와 함께 자기 약점을 자각할 수 있는 자세를 말한다. 이렇게 긍정적 접근과 부정적 접근을 함께 사용하면 선수가 자기 상태를 제대로 인식하고 많은 노력이 필요하다는 것을 알게 되었을 때 자아가 손상을 입지 않는다. 1장에서 현실적인 자아 평가의 필요성을 강조했는데, 어설픈 자신감을 갖고 있는 선수에게 필요한 것이 바로 이것이며 이를 통해 성숙한 자신감의 단계로 넘어설 수 있다.

플로리다 팀의 코치 빌리 도너번은 2006년 내셔널 챔피언십에서 우승한 후 이렇게 말했다.

“이젠 농구는 재능과는 상관이 없다. 재능이 있으면서 자기밖에 모르는 선수들은 정신상태를 변화시키기가 너무나 어렵다. 반면에 이기적이지 않으면서 성실한 선수가 있다면 그는 기대 이상의 활약을 할 것이다.”

성숙한 자신감

1장에서 말한 대로, 성숙한 자신감에서는 겸손을 엿볼 수 있다. 성숙한 선수는 자기 자신이 뛰어나다는 것을 알고, 주변에 뛰어난 선수들이 있다는 사실도 알고, 이 선수들이 자기를 이기기 위해서 열심히 훈련하고 있다는 것도 안다. 그는 또 자기가 열심히 노력한다면 기술과 힘이 상대방만큼, 또는 그보다 더 좋아질 수 있다는 사실을 안다. 그는 결국 자신만큼 뛰어난 적수를 만났을 때 열정을 갖고 강하게 나간다면 그를 이길 수 있다는 사실을 알게

된다. 이런 식의 생각이 바로 거만함이 아닌 자신감이다. 그리고 최후의 승리를 가져다주는 마음다짐인 것이다.

실제로, 이런 정신은 농구에서 가장 인상 깊은 몇 가지 승리를 일구어냈다. 1993년 노스캐롤라이나 주립 대학팀이(울프팩) 엄청난 재능으로 성공을 거두고 있는 휴스턴 팀을 만났을 때, 사람들은 노스캐롤라이나 주립 대학팀이 아무런 찬스도 잡지 못할 것이라고 생각했지만 이 팀은 그 통념을 깨버렸다. 경기에서 이겼을 때도, 결승에서 긴장감 넘치는 역전승을 거두고 NCAA 챔피언이 되었을 때에도 울팩의 신념은 흔들리지 않았다. 확고한 자신감에 관한 얘기 중에서는 1954년 인디애나 주의 고등학교 챔피언십에 출전한 밀란 고등학교만큼 유명한 것은 아마 없을 것이다. 이 얘기는 ‘시골뜨기들 후지어’라는 제목으로 영화화되기도 했다. 그리 유명하지는 않지만 내가 메네에서 코치로 있을 때 마켓팀, 프로비덴스팀과 같이 뛰어난 팀을 상대로 거뒀던 기념비적 승리도 그런 사례로 들 수 있다. 이 모든 얘기들은 신체적 조건을 타고나지 못한 팀이 실력에 대한 성숙한 자신감을 바탕으로 더 열심히, 더 현명하게 시합에 임해 승리를 일군 사례들이다.

성숙한 자신감이 있다고 해서 자동적으로 승리가 보장되는 것은 아니지만 이런 일도 있다. 1999~2000년 시즌에서 메네는 UCLA과 맞붙게 되었는데, 메네는 아주 성숙된 자신감을 갖고 있었기 때문에 UCLA를 이길 수 있을 것이라고 확고하게 믿었다. UCLA 대학의 마스코트인 곰들은 상대편을 존중하고, 자신들의 약점을 알고 있긴 했지만 자기들이 언제나 이긴다고 믿고 있었다.

그 결전의 날, 브루인스 선수가 활약을 펼치는 바람에 우리팀은 20점 차로 지고 있었다. 그렇지만 우리 선수들의 자신감이 흔들리지는 않았다. 우리팀은 상대편이 약점이 무엇인지를 금방 파악했고, 그들에게 다 이겼다는 믿음을 주었으며 역전승으로 다음 시합으로 올라갔다. 선수들의 성숙한 자신감은 팀을 아주 강하게 만들어 승리로 이끌어준다. 좀 더 괜찮은 사례를 들자면, 2008년 엘리트 8대회에 진출한 적이 있는 경험 많고 성숙한 데비스 팀을 얘기할 수 있다. 이 팀은 초반에 노스캐롤라이나, 듀크, UCLA같은 우수한 팀들에게 졌지만 자신감을 유지하여 컨퍼런스에서 전승을 했고, NCAA 토너먼트에도 진출해 기념비적인 경기를 펼쳤다.

자기들이 항상 이긴다고 믿는 팀은 그 신념이 진짜이든 허상이든 자신감을 바탕으로 대개 더 공격적인 플레이를 펼친다. 그렇다고 해서 더 강한 상대팀을 만났을 때 페이스 조절과 수비에 대한 전략 수정을 하지 말라는 것은 아니다. 코치가 상대에 대한 자신감이 없을 때 이런 전략 수정을 하는 경우가 종종 있다. 그러나 전략 수정은 이기는 것을 전제로 해서,

상대팀에 대한 전술을 파악해서 이루어져야 하며 확고한 자신감이 필요하다.

최초의 자신감은 신체적 능력과 기술을 높은 수준으로 향상시키는 데에서 얻을 수 있다. 그리고 이 능력이 향상되면 지속적으로 좋은 플레이를 할 수 있고, 아울러 승리도 얻을 수 있다. 일단 성공의 역사를 세우게 되면 선수 개인이나 팀은 더 좋아진다. 그 자신감이 어설피다 해도 말이다. 그러나 좋은 팀이 더 훌륭하게 만들 수 있는 것은 성숙된 자신감이다. 요약하자면, 성숙한 자신감은 다음과 같이 향상된다.

1. 반복적인 기술 훈련은 능력과 자신감을 증가시킨다.
2. 엄청난 노력과 강인함을 수반하는 올바른 도전은 경기의 승리를 가져오며, 이것은 또 승리의 역사와 보다 높은 자신감을 만들어낸다.
3. 선수들은 훌륭한 성공을 꿈꾼다. 이들은 자신감이 충분하지만 겸손하여 자신의 약점과 향상시켜야 할 부분이 있다는 점을 인정한다.
4. 이들은 자신감이 충분하지만 겸손하여 상대방의 장점을 인정한다. 그리고 여기에 자극을 받아 더 열심히 훈련한다.
5. 그들은 자기비판을 하기도 하고, 실패를 경험하기도 하고, 코칭을 비판하기도 하나 자신감은 늘 간직하고 있다. 그들은 자신이 얼마나 향상되느냐에 따라 미래의 성공이 결정된다는 것을 알고 있다.
6. 그들은 열심히 노력한다면 다음에 마주칠 상대보다 더 강해질 수 있다는 것을 굳게 믿는다.

개별적 동기부여

존 빌라인-미시간 대학

아이 넷을 키우면서 나는 아이들마다 다 다르다는 것을 깨닫는다. 마찬가지로 코치생활을 하면서 나는 선수마다 독특한 동기부여 체계를 갖고 있다는 것을 발견한다. 이들은 모두 다르기 때문에 다르게 대해줘야 한다.

우리는 각 선수들의 자기평가를 측정하려고 노력한다. 누가 이끌 수 있는지, 누구를 이끌 어줘야 하는지, 안아주면 잘하는 선수가 누구인지, 동기부여를 해야 할 선수가 누구인지를 확실히 알기 위해서이다. 동기부여 방법을 이렇게 개별화시켜 모두가 다 열심히 노력하게 한다.

선수들이 갖고 있는 장점을 발휘할 수 있도록 해주면 선수들은 서로 잘 어울리며, 코트에서 각자의 역할을 하면서 유기적으로 움직인다. 어떤 선수는 리바운드에 대해 좀 더 책임감을 갖고, 어떤 선수는 볼을 분배해주고, 어떤 선수는 수비 스토퍼가 된다. 가장 중요한 것은 선수들이 서로 이해하고 감싸주고, 팀을 위해 개개인의 의무를 이행하는 것이다.

개인적으로 동기부여를 해주고 선수들을 팀의 일원으로 만드는 과정 중에 주의해야 할 것이 한 가지 있다. 동료들이 사랑하는 선수에게 심한 꾸중을 하지 않는 것이다. 이것은 좋지 않은 결과를 불러올 수 있는데, 그 선수에게 남아있는 마지막 자존심이 무너질 염려가 있고, 또 동료들은 그가 너무 심한 모욕을 받는다고 생각할 수 있기 때문이다. 따라서 모두를 공정하게 대해줘야 하며, 모든 팀원들에게 자기가 존중받고 있다는 사실도 알게 해줘야 한다.

이와 동시에 코치들은 모든 경기와 연습에 선수들이 긴장감을 갖고, 또 자기를 증명할 수 있는 자세로 임해주기를 기대한다. 내 아들 패트릭은 자신을 증명하고 싶어했는데, 이것은 내 아들이기 때문이 아니라 팀에 공헌을 해야 한다는 생각 때문이다. 요하네스 허버는 모든 사람들에게 자신이 독일에서 미국으로 올 수 있을 만큼 실력이 있다는 사실과 강한 팀을 상대로 멋지게 싸울 수 있다는 것을 보여주고 싶어 했다. 콜린스는 이른바 명문대학 팀들로부터 장학금 제안을 받았을 때, 자신이 그만큼 가치가 있다는 것을 알리기 위해 최고 수준의 팀과 싸워서 이길 수 있다는 것을 증명하고자 했다. 이들 중 자신에게 원래부터 자격이 부여되어 있다고 생각한 선수는 없었다. 그들은 코트에 설 때마다 자신의 가치와 능력을 증명하려고 노력했다. 그리고 최고 수준의 대학 선수들과 플레이를 펼칠 수 있다는 것을 매일 증명했다. 그러한 노력 덕분에 이들은 경쟁우위에 있는 팀들과 싸울 수 있었고, 결국에는 우수한 선수가 되었다.

고교선수들은 더 많은 도움과 가르침이 필요하다. 무엇을 해야 하고, 무엇을 하지 말아야 하는지 누군가는 그들에게 말해줘야 한다. 고교 코치들은 그들의 장점을 강조하고, 가능한한 열심히 훈련하도록 격려해주고, 열심히 할 때 자신들이 얼마나 가치있는 선수가 될 수 있는지를 깨닫게 해줘야 한다. 이들의 약점은 마음에 담아두지 말자. 그러나 만일 선수들이 수비에서 해야 할 것을 못했다면 이것을 정확히 지적해야 한다.

‘슛 만큼 수비도 잘해봐. 그럼 넌 정말 굉장한 선수가 될 수 있어.’라는 방식으로.

나는 젊었을 때 선수들을 다루는 데에 있어서 칭찬과 비판을 제대로 섞지 못했다. 경기 중에 선수들이 나는 잘하고 있다는 느낌을 가질 수 있도록 만들고자 했는데, 이 때문에 그런 목표는 실패할 수밖에 없었다.

실전경험이 적은 선수는 스타터만큼 훈련도 많이 시켜야 하고 비디오 시청도 많이 하게 해야 한다. 우리는 모든 훈련을 촬영하고, 훈련 다음날 30개를 분석한다. 이같은 특별활동 시간에 나는 선수들에게 확실히 중요한 것들을 골라서 보여준다. 볼을 드라이빙하거나 파울을 하는 장면이 나올 수도 있다. 그러나 나는 후보 선수들이 자신들은 향상되고 있으며, 팀에서 중요한 부분을 차지하고 있다는 느낌을 갖게 되길 바란다. 훈련에서 스카우트 팀멤버가 되는 단역 선수든 최고 득점자든 모든 선수에게는 코치가 자신에게 감탄하고 있으며, 그들이

팀의 핵심이라는 점을 알 수 있도록 해주어야 한다.

나는 승리에 대한 선수들의 자세를 정립시키며, 승리가 눈앞에 있을지라도 험그리 정신을 꼭 유지해야 한다고 가르친다. 고교 코치들은 선수들을 다루기가 쉽지 않겠지만 부모의 도움을 받는다면 선수들에게 강한 가치 체계를 확립시킬 수 있을 것이다. 또 그 어떤 성취도 쉽게 얻을 수 없다는 사실도 이해시킬 수 있을 것이다.

성공을 취급하는 일은 어떤 선수들에겐 너무나 어려운 일이다. 때문에 코치들은 선수들을 훈련장에 머물게 해야하며, 성공하고 성취하기 위해서는 더 많은 노력과 개선이 필요하다는 사실을 확실히 이해시켜야 한다. 선수들은 종종 교훈적인 실수를 범하는데, 이 실수를 이용하면 아주 빨리 개선시킬 수 있다.

자신감 유지

농구선수나 팀은 시즌 기간 중 어떤 지점에 이르면 난관에 봉착하며, 시즌 중에 생기는 난관을 다 꼽는다면 셀 수 없을 것이다. 자신감이 결여되어 있거나, 어설픈 자신감마저도 없는 선수들은 역경에 고군분투하면서 결국은 굴복할 것이다. 성숙된 자신감이 있는 선수들은 이 난관에 좀 더 잘 대처할 수 있을 것이다. 그러나 이들의 능력도 역시 그 상황에 얼마나 효과적으로 반응하느냐에 따라 달라진다.

어려운 시기를 이겨내는 데 있어서 가장 중요한 것은 과잉반응을 하지 말아야 한다는 점이다. 상황이 어려울수록 즉흥적이고 감정적인 대응은 문제를 악화시킬 뿐이다. 이때는 뒤로 한 발 물러서서 좌절감과 상처가 아물길 기다렸다가 이성적으로 상황을 살펴봐야 한다. 부정적인 마음을 품거나 남을 탓하지 말고 왜 그 문제가 생겼는지 곰곰이 되돌아보도록 하자. 잘해냈던 장점들을 짚어보면서 빠른 해결책을 찾아보는 것도 좋은 방법이다.

다음은 선수들의 자신감과 팀 공동체의 자신감이 흔들릴 수 있는 몇 가지 상황들이다. 여기서 제안한 방법들은 단지 일반적인 가이드라인으로 특정 상황을 개선시킬 수 있는 구체적인 측정도구는 아니다. 이제 각 상황을 관찰해보고 정확한 대처방법을 찾아보도록 하자.

형편없는 팀 경기수행과 연패

라살 대학 농구팀이 재건되던 2004~2008년 사이에 우리 코치와 선수들이 특히 잘했던 것을 한 가지 들면, 나는 형편없는 팀 경기수행과 연패를 긍정적인 방식으로 다뤄나갔던

점을 얘기할 수 있다.

벼랑에 몰려있는 팀을 다루는 첫 번째 코칭 포인트는 완전히 반대로 나가는 것이다. 팀이 잘하고 있을 때는 비판적이 되어야 한다는 얘기이다. 그래야 선수들이 우쭐해하지 않고 개선할 점을 찾는다. 승리했을 때는 비난을 해도 자신감이 흔들리지는 않는다. 그러나 연패에 빠졌을 때라면 비판이 모든 자신감을 앗아갈 수 있다. 패배가 많을수록 더 큰 긍정적 마인드가 필요하다. 이 기간 동안 우리는 5~7연패를 몇 번씩이나 기록했다. 그러나 연패 후에는 최고의 플레이를 펼치며 확실한 연승을 거두었다. 선수들을 정서적으로 무너뜨리지 않았기 때문에 이런 결과를 얻을 수 있었던 것이었다. 팀이 잘해나가고 있을 때는 더 부정적으로 나가고, 팀이 연패에 빠져있을 때는 긍정적이 되도록 모든 노력을 다해야 한다.

두 번째 핵심은 패배를 마음에 담아두지 말아야 한다는 것이다. 코치는 패배한 후에 라커룸에서 그 경기에 대해 얘기를 해줘야 하지만, 곧바로 다음 경기에 대한 얘기로 넘어가야 한다. 그리고 다음 경기를 언급할 때는 방금 전의 경기에 대해서는 그 어떤 말도 하지 말아야 한다. 이러한 지침 사항은 뒤돌아보지 말고 또 너무 멀리 보지도 말고, 바로 다음 경기를 이기려고 해야 한다는 목표와도 상통한다.

세 번째 핵심은 연패의 늪에 빠졌더라도 대대적인 전략 수정을 하지 말아야 한다. 이는 지나친 과잉반응이며 한두 가지 전략 수정만으로도 충분하다. 그리고 새로운 전략은 간단해야 하며 이를 통해 더 적극적인 플레이를 펼칠 수 있어야 한다. 예를 들면, 2004~2005년 시즌에서 연패를 당한 후 우리팀은 공격에서 지속적인 볼 스크린과 공격적인 드라이브를 했다. 그 결과 우리는 남은 10경기에서 제이비어, 매사추세츠, 로드아일랜드, 포햄, 리치몬드 팀을 상대로 압도적인 승리를 거두며 7연패를 벗어났다. 2007~2008년 시즌에서 5경기를 지고난 뒤에는 일상적인 준비운동과 세트 플레이를 줄이는 대신 시험 시 열심히 땀 것과 공격에 필요한 몇 가지 모션 오픈스를 해야 한다는 것을 강조했다. 이러한 전략수정을 통해서 우리는 더 많은 점수를 얻으면서 6승 8패를 기록했으며 이어서 열린 애틀랜틱 10 대회에서는 9승 9패를 기록했다. 단순화하고 적극성을 증가시키면 자신감과 경기수행능력이 더 좋아지는 것 같다. 우리는 전략수정을 위해 많은 것을 바꾸지 않았다는 점을 다시 한 번 말해두고 싶다. 이미 우리는 볼 스크린을 하고 있었고, 뛰고 있었고, 공격에서 간단한 모션들을 사용하고 있었다. 우리는 단지 세트와 패턴을 약간 정정했을 뿐이었다.

형편없는 개인 경기력

모든 선수들에게는 경기가 잘 안 풀리는 때가 있다. 평균치에 미달하는 경기수행능력을 보였을 때 좌절감이 찾아드는 것은 당연하며 화를 내도 좋다. 그러나 유쾌하지 않은 경기라 해도 긍정적으로 생각해야 한다.

악전고투하는 선수들은 자신의 장점을 떠올릴 필요가 있다. 예전에 거뒀던 승리는 우연히 찾아온 것이 아니다. 침체기가 오기 전, 경기를 특히 잘했을 때를 떠올려보자. 내가 가르쳤던 수비수 중에 이런 선수가 있었다. 그는 2점슛을 기가 막히게 잘했는데, 수비 능력은 더욱 탁월해서 팀이 시즌을 성공적으로 이끌어가는 데 핵심적인 역할을 1학년 때부터 했다. 2학년 이 되자 그는 자연히 더 많은 역할을 하고 싶어했으며 더욱 공격적이 되고자 노력했는데, 그 결과로 수비 집중력을 잃고 말았다. 그 이후로 그 선수한테도 팀한테도 일이 제대로 풀리지 않았다. 그렇지만 그는 다시 수비에 집중하면서 더 나은 플레이를 펼쳤고, 더 많은 슛을 했으며 그 덕분에 우리팀은 더 많은 승리를 얻을 수 있었다.

장점에 집중하겠다는 선서문을 적어보는 것도 좋은 방법으로 선서문은 구체적일수록, 긍정적일수록 더 좋다. 만일 리바운드 합계가 떨어지는 선수라면 예전의 승리를 떠올리면서 보드판에 이렇게 적을 수 있을 것이다.

‘나는 동물처럼 모든 리바운드를 쫓아가며 빠르고 강하게 움직인다. 누구도 내게서 볼을 빼앗아갈 수 없다. 모든 미스샷은 내 것이며 수비에 있어서 나는 항상 열심히 박스 아웃을 할 것이다.’

과거에 높은 어시스트 대 턴오버 비율을 가졌던 선수가 볼 핸들링 실수가 잦다면 다음과 같이 적을 수 있다.

‘어찌됐든 간에 나는 볼을 잘 지켰다가 좋은 패스를 할 것이다. 똑똑하게 플레이를 하고 동료가 득점을 올릴 수 있도록 하고 쉽고 기본적인 패스를 할 것이다. 처음에는 열린 찬스를 갖고 있는 선수에게 하고 다음에는 프로진출을 위해 패스할 것이며 리버스 드리블, 강한 피벗과 드라이브를 이용해서 압박에서 벗어날 것이다. 볼을 뺏기거나 어쩔 수 없는 패스를 하기 전에 나에게는 5초의 시간이 있다.’

조용한 곳에 가서 선서문에 써놓은 대로 실행하는 상상을 해보는 것도 역시 도움이 된다. 선수들은 자신이 써놓은 것을 긍정적 표상의 가이드로 삼아도 좋다. 한 문장을 읽은 다음 눈을 감고 써놓은 대로 실행하는 모습을 머릿속에 그려보자. 자신이 하고 싶어하는 플레이에 관해서 생각해보는 것, 글로 적어두는 것, 상상해보는 것, 그리고 마침내 그것을 실행하는 것은 좋은 훈련이다. 자신감을 유지하는 또 한 가지 좋은 방법은 성공적으로 플레이를 펼쳤

던 경기를 선수별로 편집해서 보여주는 것이다. 이렇게 하는 목적은 선수들의 생각을 자신이 잘하는 장점에 집중시켜 부정적인 생각을 막는데 있다.

경기 출전시간

대부분의 팀들은 12~15명의 선수를 보유하고 있는데, 이중에서 오직 5명만 코트에서 뛸 수 있다. 그리고 벤치에 앉아있는 7~10명의 선수 중에서 대개 3~5명이 경기에 나갈 수 있으며 팀에서 3~7명은 플레이 시간을 정기적으로 갖지 못한다.

이런 상황은 대부분의 선수들에게 난감한 일이다. 만일 더 많은 플레이 시간을 갖고 싶다면, 개인적인 실력향상을 위해 동기가 충만해야 하며 이기적이지 않고 팀을 먼저 생각해야 한다. 플레이 시간이 없다고 부정적이 되거나 팀 분위기를 해쳐서는 안된다.

훈련에 전념하는 선수가 경기에서 플레이 시간을 갖지 못한다면 코치는 그의 마음을 깊이 이해해야 한다. 코치는 선수 개개인은 중요하며 팀에 공헌하고 있다고 느낄 수 있게끔 만들어줘야만 하기 때문이다. 그러기 위해서는 그들이 플레이 시간을 왜 더 많이 가질 수 없는지를 얘기하면서 무엇이 필요하며 어떻게 해야 하는지를 말해준다. 그리고 그 선수의 노력, 태도, 잠재력, 향상된 점과 같은 긍정적인 것들을 인정해 준다.

선수들은 벤치 신세라고 체념하지 말고 더 많은 플레이 기회를 얻을 수 있도록, 또 팀을 도울 수 있도록 노력해야 한다. 그렇지만 팀의 성공을 위해 개개인의 역할을 받아들이고 이해하는 자세도 역시 필요하다.

출전 시간이 적다고 겉으로 부정적인 표현을 하는 선수도 있는데, 그런 태도나 행동을 보인다는 것은 코트에서 뛰는 동료들이 그런 대접을 받을 만한 실력이 안된다고 말하는 것이나 다름없다. 이런 경우 팀의 단결력은 깨지고 만다. 동료만큼 실력이 좋아진다고 해서 출전 시간이 늘어나는 것은 아니다. 실력이 엇비슷하더라도 코치가 누굴 선택하느냐에 따라 한쪽은 꼭 벤치에 앉게 되어있는 것이다. 진정 플레이 시간을 얻고 싶다면 계속해서 더 나아지고, 그런 대접을 받을 만한 선수가 되어야 한다. 그래서 코치들이 주저없이 선택할 수 있도록 해야 하는 것이다.

선수들은 코치에게 인정을 받는 쪽으로 생각과 에너지를 돌려서 뛸 준비가 되어 있다는 것을 매일 보여줘야 한다. 탁월한 훈련을 통해 코치를 설득하고 출전 시간을 얻은 선수라면 앞으로 더 많은 플레이 시간을 얻을 수 있을 것이다. 선수들은 자신이 더 많은 공헌을 할 수 있다는 사실을 증명해야 한다. 이런 방식을 통해서 선수는 역경을 이겨내는 법을 배우고,

어른으로 성장하고, 선수로서 향상되고, 동료들의 존경을 얻어 리더가 될 수 있다.

선수들은 자신이 할 수 있는 일에 집중해야 하며, 매일 실제 경기를 하듯이 훈련에 임해야 한다. 또 자신감 확립과 팀에서 자기 역할 그리고 팀 그 자체를 위해서도 열심히 노력해야 한다.

잘할 수 있다는 신념이 출전 시간에 좌우되어서는 안되며 성숙한 자신감은 무너지지 않는다는 점을 잊지 말자. 코치들은 선수가 충직하고, 이기적이지 않고, 또 자신이 나섰을 때 팀이 더 유리해진다는 것을 증명하고 싶어하는 마음을 갖고 있기를 바란다. 그리고 선수가 더 많은 플레이 시간을 가질만하다는 것을 증명했다면, 코치는 거기에 따른 보상을 해주어야 한다.

플레이 시간을 제대로 얻지 못한 후보선수는 다음과 같은 방식으로 자신감을 유지할 수 있다.

- 더 오래 플레이하고 싶다는 것을 코치에게 얘기하나 코치도 곤란한 선택을 한다는 사실을 이해한다.
- 무엇을 더 잘할 수 있는지, 어떻게 해야 플레이 시간을 더 많이 얻을 수 있는지 묻는다.
- 코치가 알려준 방식으로 초과훈련을 통해 열심히 자신을 향상시킨다.
- 훈련에서 좀 더 나은 모습을 지속적으로 보여준다.
- 동료들을 존중한다.

선수교체

우리는 이런 상황을 보거나 경험했을 것이다. 선수가 실수를 범하자 코치가 즉시 그 선수를 교체시킨다. 이것을 본 사람들은 코치가 선수에 대한 자신감이 없으며, 그 선수가 같은 실수를 반복할 것이라 생각한다고 결론을 내리나 사실은 그렇지 않다.

아마 코치는 같은 포지션을 맡고 있는 뛰어난 선수에게 휴식을 주는 중이었으며, 이제 다시 그 선수를 경기에 내보내고 싶어서 그랬을 것이다. 실수를 한 선수가 연장전을 뛰고 있는 중이고, 때문에 그에게 휴식을 주기 위해 그랬을 수도 있다. 상대편 코치가 그 선수와 상극인 선수를 경기에 교체 멤버로 들여보냈고, 벤치에 있는 선수가 그 교체선수를 상대하는 능력이 있어서 그랬을 수도 있다. 물론 접전 중이라 코치가 실수에 대해 인내심을 가질 수 없는 경우도 있다. 그러나 이 모든 경우가 다 코치의 이성적이고 바람직한 결정에서 나온 것이다.

대부분의 코치들이 경험하는 한 가지 난처한 상황이 있는데, 훈련을 아주 열심히 하는 모습 때문에 기회를 주었더니 경기에서 너무 긴장해 선수가 능력발휘를 제대로 하지 못하는 경우이다. 이런 선수들은 플레이를 잘하고 싶은 마음에 너무 많이 생각하고, 너무 많이 걱정하고 위축되어 치명적인 실수를 저지른다. 이것은 ‘긴장에 따른 마비’로 불리기도 한다. 그들이 긴장하고 있다는 것은 겉으로도 보이며, 이는 한 마디로 경기 자신감이 결여되어 있는 것이다. 코치는 이런 선수에게 출전 시간을 줄일 수밖에 없고, 이렇게 되면 선수는 더욱 더 자신감을 잃게 된다.

이런 문제를 해결해서 좀 더 긍정적인 결과를 이끌어낼 수 있는 방법이 있을까? 후반부에서 언급되는 기분전환 방식을 참고하면 선수들은 이러한 걱정을 조절하는 데에 도움을 얻을 수 있을 것이며 선수들은 훈련만큼 경기도 잘 수행할 수 있을 것이다. 팀에 아주 헌신적인 한 선수가 있었다. 그는 언제나 열심히 훈련에 임했지만 두 가지 장애를 갖고 있었다. 첫째는 그의 앞에서 아주 훌륭한 플레이를 펼쳐주는 뛰어난 동료가 있다는 점이고, 둘째는 실제 경기에 나서면 너무 열심히 하려고 한 나머지 위축되어 자신감을 잃는다는 점이었다. 그는 훈련에서는 자신감이 있었지만 실제 경기에서는 그렇지 못했으며 누가 보기에 그렇다.

그가 4학년 때, 몇 명이 부상을 입었기 때문에 우리는 이 선수가 절실하게 필요했다. 물론 그는 실력이 충분했기 때문에 기회를 얻을 수 있었다. 우리는 그가 그저 자신감만 가져주기를 바랐다. 당시 우리는 컨퍼런스 대회에 참가하고 있는 중이었다. 경기 시작 전에 나는 그에게 넌 팬츠는 선수이며 그저 훈련 때 하던 대로만 하면 된다고 말해주면서 나는 이 말을 강조했다.

“체육관에서 아주 잘 했듯이 그렇게만 하면 돼.”

그러나 나는 일부러 화난 것같이 공격적인 얼굴을 해보였다. 긴장했던 집중력을 반대 방향으로 돌리기 위해서였다. 나는 또 이렇게 말했다.

“천천히 하라고. 그만큼 나이도 있고 실력도 있는데, 이 정도는 별 것 아닐 거 아니야. 농구를 위해서 그만큼 희생했으니 이제 잘할 때도 됐잖아.”

이 선수는 자기가 잘 하지 못하면 내가 자기를 즉시 빼버릴 것이라는 사실을 알고 있었다. 또한 더 이상 그를 걱정하지 않는다는 점도 알게 되었다. 그는 도전의식을 느꼈으며 그는 자신이 경기에 뭘 만한 자격이 있으며, 그 사실에는 아무도 이의를 제기할 수 없을 것이라고 믿었다. 자기 대학 체육관이건 다른 체육관이건, 그는 자신이 어느 곳에서건 플레이를 잘 펼칠 수 있다는 사실을 마침내 알게 되었으며 이제 모든 경기장이 그에게 똑같았다. 연습이

건 경기이건 플레이는 플레이일 뿐이며 그의 자신감은 성숙되었다. 타드 티베츠가 바로 그 선수이다. 그는 처음으로 스타트 멤버로 출전해 21점을 올리는 활약을 펼쳤고, 그 덕에 우리는 확실한 승리를 얻을 수 있었다. 부상당한 선수가 많던 그해, 그는 남은 경기 모두에서 스타트 멤버로 출전했다. 그리고 미국 동부 챔피언십 경기에 올라가는 2002 메인 팀의 주역이 되었다.

경기에 나갔다가 빠르게 교체 당하고 자신감을 잃은 선수들은 실전에서나 훈련에서나 똑같은 정서상태를 갖는 법을 배워야할 필요가 있다. 이 두 가지에 다가서는 정서상태가 더 비슷하면 훈련에서나 실전에서나 비슷한 수준의 플레이를 펼칠 수가 있다. 핵심은 걱정을



선수교체에는 많은 요소들이 고려되므로 자기의 경기수행능력이 형편없었기 때문에 교체를 당했다고 생각해서는 안된다.

적극성으로 바꾸는 것이다. 선수들은 다음과 같은 자기만의 자신감 주문서를 갖고 있을 필요가 있다. ‘나는 혼신의 힘을 다해 열심히 플레이를 할 것이고, 지금까지 보여줬던 것보다 더 좋은 모습을 보여줄 것이다.’ 이러한 마음가짐을 갖고 있으면 좀 더 자신감을 가질 수 있으며, 또 그런 생각들을 행동으로 옮길 수 있다.

슈팅

슈팅 슬럼프를 경험해보지 않은 선수는 거의 없다. 이럴 경우 선수들에게 도움이 되는 말은 ‘훌륭한 슈터는 계속 샷을 하며 자신만의 슈팅을 찾으며, 다음 샷은 골인될 거라고 믿는다.’라는 것이다.

모두 맞는 말이다. 훌륭한 슈터는 계속 슈팅을 해야 한다. 왜냐면, 그의 슈팅 실력은 이미 증명되었기 때문이다. 만일 몇 년에 걸쳐서 수천 번의 슈팅훈련을 하면서 적절한 슈팅 기술을 찾아냈다면 그 선수는 실전에서도 샷을 잘 할 수 있을 것이며, 자신감도 높을 것이다.

만일 최고의 슈터도 계속해서 나빠질 수 있다는 것을 깨닫는다면, 그리고 그 깨달음을 얻은 선수가 원래 자신감이 충분해있는 선수라면, 그는 곧 좋은 경기를 할 수 있을 것이며, 다시 코트에 설 수 있을 것이라고 믿는다. 그리고 다음 샷은 골인될 것이라 확신하면서 계속 슈팅한다. 페야 스토포코비치, 레이 앨런, 제이슨 리차드슨 선수들도 그렇게 했다. 이들은 엄청난 훈련과 많은 성공을 바탕으로 슈팅에 대한 성숙하고 흔들리지 않는 자신감을 확립했고, 때문에 일시적인 슈팅 성공률 하락을 겪게 되었을 때 체념하지 않았던 것이다.

그러나 다른 선수들은 겉으로는 자신감 있어 보일지라도 슈팅 슬럼프의 한가운데에 있으면 무척 걱정하고 좌절하며 긴장한다. 이런 선수들은 마음의 여유를 찾을 수 있는 방법을 찾아야만 한다. 이런 경우 선수에게 무작정 샷을 하라고 시키는 것보다는 더 많이 출전시켜서 레이업, 포스트업 무브, 자유투에서 높은 득점률이 나타나기를 기다리는 것이 좋다. 골대 속으로 골인되는 볼을 지켜보는 것은 자신감을 되찾고 긴장을 완화시킬 수 있는 방법 중 하나이다. 코치가 공격을 변경하고 그 선수를 위한 전술을 활용해서 이러한 득점 기회를 만들어주는 것도 좋으며 선수가 자유투 또는 득점을 빨리 할수록 회복이 빠르다. 득점 하나가 선수들이 예전 자신감을 찾는 데에 그렇게 엄청난 도움이 된다는 것은 놀라운 일이다.

이보다 좀 더 안좋은 사례가 있는데, 실제는 그렇지 못하면서 자신은 실력있는 슈터라는 어설픈 자신감을 갖고 있는 선수가 슬럼프에 빠지는 경우이다. 슈팅 성공률이 40% 미만, 자유투는 30% 이하로 떨어져도 이런 선수는 슈팅에 문제가 있다는 것을 인정하려 하지 않는

다. 따라서 이런 선수에게는 슬럼프가 정말 심각한 문제가 된다.

슈팅능력이 형편없음에도 불구하고 슈팅은 그저 특정 포지션의 한 부분에 지나지 않는다고 생각하는 선수가 있는데, 그도 이와 같은 부류이다. 남들보다 작지만 실력이 뛰어난 포스트 선수가 있었다. 그는 자신이 작은 포워드라는 것을 증명하기 위해서는 페리미터 슛을 했으며 자기 실력을 과신하고 있었던 것이었다. 이렇게 어설픈 자신감을 갖고 있는 선수는 자신에게도 팀에게도 상처를 입힌다.

이와 완전히 반대되는 사례도 있는데, 메인 대학의 뛰어난 선수인 에릭 그린으로 그는 강하고 빠른 가드였지만 드라이브, 포스트, 수비에도 능했다. 한번은 NBA로 진출한 선수를 40분 동안 방어하면서 필드에서 단 한 골도 내주지 않은 적도 있었다. 그의 유일한 단점은 아웃사이드 슛이 좋지 않다는 점뿐이었다.

첫 시즌이 시작됐을 때 그는 자신의 3점 슛이 약하다는 것을 알고 있기 때문에 자제를 했다. 비시즌에서 그는 이러한 약점을 고치기 위해 코치와 함께 잘못된 자세를 바로잡고, 끊임없이 슈팅훈련을 했으며 다음 해, 그는 35%의 3점 슛 성공률을 기록했다. 그리고 버저비터가 올리기 직전 승부를 판가름하는 결정적인 슛도 두 개를 기록했다. 그는 시즌 동안 총 51개의 3점 슛을 했으며 뛰어난 슈터가 되려고도 하지 않았다. 그러나 그는 자기 장점인 포스팅과 드라이브를 활용하여 한 경기에서 45득점이나 올렸다.

신장 2m의 우수한 포인트 가드 로드니 그린 선수의 경우도 이와 비슷하다. 그는 2006~2007 시즌에서 3점 슛을 세 번 시도해서 한 번도 성공시키지 못했다. 그는 현명하게도 할 줄 모르는 슛은 하지 않았다. 그러나 비시즌에서 그는 열심히 훈련을 했고, 그 결과 2007~2008시즌에서는 47개의 3점 슛을 해서 34%인 26개를 성공시켰으며 자유투 성공률이 78%를 기록했다.

여기서 얻을 수 있는 교훈은 슬럼프는 때론 자신에게 약이 된다는 점이다. 슈팅력이 나빠다는 것은 슈팅 능력을 향상시켜야 한다는 의미이며, 다른 부분으로 경기에 기여할 수 있도록 생각해야 한다는 것이다.

디트로이트 피스톤 팀에서 2004년 NBA 챔피언을 했고 현재 클리블랜드 캐발리어 팀에서 뛰고 있는 벤 윌러스라는 센터가 있다. 그는 NBA선수로서 높이 평가받고 있었으나 자기가 세상에서 가장 뛰어난 슈터가 아니라는 사실을 알고 있었다. 그가 할 수 없는 것을 하려고 하기보다는 슈팅 성공률이 높은 슛만 하면서 리바운딩, 수비 등 모든 힘든 일을 했다. ESPN의 해설자 더그 고틀리브는 오클라호마 팀의 뛰어난 선수였지만 슈팅은 거의 하지 않고 슛을 잘하는 선수에게 볼을 패스하는 데 집중했으며, 2000년 4학년이 되었을 때, 그는 어시스트부

문에서 미국 2위였다. 이렇게 해서 그는 자기 팀을 NCAA 토너먼트에 연속으로 진출하게 만들었으며 자신은 3, 4학년 때 뛰어난 기록을 세웠다.

월러스와 고틀리브 선수는 슈팅력이 없었지만 승리자가 되는 방법을 찾아냈다. 패스, 수비, 리더십 같은 것들로 슈팅력에서의 약점을 보충했다. 자신감이란 자신이 최고로 잘하는 것을 하고 있을 때 얻을 수 있는 것이다.

외부 비판

팬들의 비현실적인 기대, 자극적인 방송 보도, 인터넷 채팅 및 지나치게 열성적인 부모들로 가득한 시대에 우리들은 살고 있다. 승리한 팀도 우수한 선수도 다 비난을 받으며 이는 유별난 눈들이 있기 때문이다. 어떠한 성공을 거두었든지 간에 그들에게는 충분하지가 않다. 그렇다면 이렇게 계속 커져만 가는 비판의 목소리들 속에서 선수와 코치들은 어떻게 자신감을 유지할 수 있을까? 첫째 단계는 외부 비판이 존재한다는 사실을 인지하는 것이고, 다음 단계는 그것을 무시해버리는 것이다. 점점 더 많은 코치들이 시즌 동안에는 신문을 읽지 않으며 인터넷 메시지도 철저히 무시한다. 그렇지만 개인적인 비판에는 정중하게 귀를 기울인다. 그들은 외부 비판을 부정하는 게 아니다. 다만 팀에 집중하기 위해 이를 무시하기로 결정했을 뿐이다. 그렇다고 코치나 선수들이 자아 비평을 하지 말라는 뜻은 아니다. 자아 비평은 겸손으로 가는 필요 과정이며, 성숙한 자신감을 만들어나가는 데에도 중요한 요소이다. 그러나 자신을 너무 가혹하게 평가하고, 동시에 외부 비판에 너무 많이 노출되어 있다면 열정과 적극성을 유지하기가 어렵다.

경기수행능력이 저하될 때 비판에 적극적으로 대처하는 것은 더욱 더 중요하며 그래야만 상황을 바꿀 수가 있다. 또한 선수와 코치는 비판이 가장 고조되었던 그날의 상황에 대해 교육을 받을 필요가 있다. 왜냐하면, 비판은 어디에나 항상 존재하기 때문이다. 그렇지만 괴로워하거나 상처받아서 안되며, 다른 모든 선수와 코치들도 똑같은 상황을 겪기 때문이다.

외부 비판은 꼭 있어야만 하고 인지되어야 하지만 동시에 최소화시켜야 한다. 그래야만 선수나 코치들이 집중력과 자신감을 높일 수 있다.

비시즌의 근면함

남들이 보지 않을 때 스스로 열심히 운동하는 것이 중요하다는 문구는 농구선수들에게 딱 어울리는 말이다. 왜냐하면, 선수들의 동기수준은 비시즌을 보면 알 수 있기 때문이다.

로완 대학의 수석 코치였던 조 캐시디는 선수들에게 동기유발을 테스트할 수 있는 간단한 방법을 알려주었다. 그것은 시즌이든 비시즌이든, 코치가 보든 안보든 선수가 같은 방식으로 훈련을 하면 동기유발이 뛰어난 선수이다. 이런 선수는 코치가 시키는 것과 같은 강도로 집중력을 발휘해서 픽업경기나 비시즌 훈련을 한다.

봄부터 초가을까지, 선수들은 필요한 것을 향상시키기 위해 외부 간섭과 코치의 격려 없이 시간과 에너지를 기꺼이 투자해야 한다. 4월부터 9월까지 선수들은 성숙도의 정도, 또 자신을 향상시키고자 하는 욕구를 증명해야 하는 것이다.

ESPN의 해설자 팀 레글러는 자신의 농구 잠재성을 실현하기 위해서 땀 흘릴 준비가 되어 있는 선수였다. 라살 대학에서 선수생활을 할 때 그는 자기 이름이 NBA 명단에 들지 못했다는 것을 알고 도전을 시작했다. 그는 경기를 하면서 컨디션을 조절했으며 열심히 비시즌에 훈련을 했고, 결국 보상을 받았다. 그는 1992~1993년에 27득점을 올리면서 팀을 대륙 농구연맹(CBA) 올스타로 만들었고, 이어서 달라스 메버릭스 팀과 계약을 맺었다. 1996년 그는 아크 밖에서 53%의 놀라운 득점성공률을 기록하면서 그 시즌의 NBA 3점 슛 챔피언에 올랐다.

농구선수들에겐 비시즌에 해야 할 것들이 무척 많아서 부담감을 느끼고 탈선하는 선수도 있다. 요즘은 많은 여름 캠프와 AAU 토너먼트가 진행되어 훌륭한 목표를 세운다면 코치들에게 좋은 인상을 남길 수 있을 것이다. 이 장에서는 선수들이 비시즌에 향상시킬 수 있는 기초 플레이들을 설명하고 있다.

기초적인 것들을 훈련하고, 모든 노력과 에너지를 바쳐 훈련한다면 더 많은 승리를 얻을

수 있으며 코치도 감동시킬 수 있다. 그러나 AAU 토너먼트, 올스타 캠프, 3대3 경기, 기타 여름 이벤트에 참가한다고 해도 체육관과 웨이트 룸에서 개인훈련을 생략하면 안된다. 이제 여름 경기에서 가장 좋은 효과를 얻는 방법과 아울러 어떤 종류의 비시즌 훈련이 기술 향상에 가장 좋은지를 알아보도록 하자.

픽업 경기와 여름 캠프

운동장이나 체육관에서 우수한 선수들과 어울리면서 함께 경기하며 시간을 보내는 것보다 재미있는 것도 없다. 이 픽업 경기는 형식이 없으나 다음과 같은 몇 가지 규칙이 있다. 승리자가 계속 플레이하며 패자는 다음 순서를 기다리며 대부분의 우수한 선수들이 여기서 만들어진다. 바른 마음자세를 갖고 경기에 임했을 때 자신감, 자부심, 기술, 직관, 경쟁심 같은 것들이 여기서 만들어진다.

여름 캠프 경기는 규칙이 엄격하지 않고 개인 위주이기 때문에 선수들은 이 점을 악용하여, 결과적으로 개인 기술을 향상시켜 팀전술을 이해할 수 있는 기회를 놓쳐버릴 수도 있는 것이다.

매일 저녁마다 TV에서 슬램덩크, 버저 비팅, 3점 슛, 노룩 패스(no-look passes)를 보여주고 있는 시대에 선수들은 살고 있다. 결정적인 수비, 중요한 리바운드를 만들어낸 박스아웃, 팀을 승리로 이끈 패스 같은 것은 TV의 주목을 받지 못한다. ‘보지 않으면 생각하지도 않는다.’란 말이 있다. TV에서 그런 장면을 자주 보면 눈에 띄지 않는 기본 플레이보다는 감탄을 자아내는 플레이에 마음이 쏠리는 것은 당연하다. 따라서 비시즌 경기의 결과는 불행히도 엉터리 덩크슛, 잘못된 엘리움 패스, 건방진 3점 슛, 쉬운 턴오버, 결정적 수비 실수로 나타난다.

그러나 예외적인 선수들도 있다. 이들은 비시즌 동안에 공격과 수비의 기초를 강화하고, 개인의 약점을 보완하고, 이기심 없이 팀을 위한 경기를 한다. 이러한 선수와 코치들은 이 장을 읽지 않아도 되나 훌륭한 코치란 선수들이 비시즌 내내 늘 충실하게 기술과 전술을 훈련할 수 있도록 만드는 코치를 말한다. 그러나 비시즌을 좀 더 생산적으로 보내고 싶어하는 선수나 코치라면 다음 사항을 명심해야 한다.

비시즌 경기를 위한 지침

기술 향상을 최대화하고 싶고, 또 팀 지향적인 이타적 자세를 갖고 있는 선수라면 비시즌 경기에 어떤 방식으로 접근하는 것이 가장 좋은지를 고민해야 한다. 따라서 경기의 구체적 측면을 정의하고, 어떻게 접근해야 하는지를 설명하였다.

트랜지션 경기

선수들은 언제나 코트를 뛰어다녀야 하며 처져 있으면 안된다. 이런 습관은 실점으로 이어지고, 컨디션조절에도 악영향을 미친다. 선수들은 모든 볼 소유권 다툼에 참여해야 한다. 코트를 열심히 뛰어다니고, 정기적으로 픽업 경기에 참가한다면, 그 선수는 최상의 컨디션을 유지하여 심폐기능 향상 훈련도 거의 필요가 없을 것이다.

비시즌의 트랜지션 경기 훈련 효과를 위해 모든 선수가 공격 및 수비전환에 참여시키기 위한 두 가지 규칙은 다음과 같다.



세계 최고의 포인트 가드인 데론 윌리엄스와 제이슨 키드는 비시즌 동안 매일 좋은 경쟁자들과 빠른 속도로 플레이하였고 기술 향상에 필요한 열정과 노력하는 자세를 갖고 있다.

- (1) 공격수가 점수를 올릴 때까지 백코트를 못한 수비수가 있다면 점수를 인정하며, 공격팀이 다시 볼을 갖는다.
- (2) 동료가 득점을 올릴 때까지 코트 중앙을 넘어가지 못한 공격수가 있다면, 점수는 무효가 되고 상대가 볼을 갖는다.

이런 규칙을 세우면 선수들을 더 많이 뛰게 만들 수 있다.

수비

수비수는 언제나 자세를 잡고 있어야 하며 게으르고 무력한 수비수를 보면 언제나 서성거리고 주변에 서있다. 수비수는 낮은 자세로 빠르게 움직여야 하며, 언제나 볼을 잡으려고 해야 한다. 상대선수가 골대로 드라이브 하게 놔두면 안되며 볼을 가진 선수를 방어하는 것은 수비수의 본질적 임무이다. 픽업 경기의 1:1 상황은 공격하는 우수 선수를 방어하는 연습을 많이 할 수 있으므로 상대팀 최고 선수를 담당하는 것이 좋다.

수비수는 모든 슛과 경합을 벌여야 하며 상대가 슛을 시도할 때는 수비수는 손으로 그의 얼굴을 가로막고 있어야 한다. 빨리 백코트하고, 낮은 자세를 유지하며 재빨리 움직이고, 볼을 잡으려 하고, 쉽게 슛을 허용하지 않는다면, 선수는 수비를 하려는 자세가 되었으며 동시에 승리에 다가서고 있는 것이다.

팀 동료들과 함께 여름 캠프 등에 참가할 기회가 있다면 시즌 동안 코치한테 배운 공격전술과 수비전술을 꼭 실행해보도록 하자. 다시 한 번 말하지만, 이것이 승리에 한 발짝 더 가까이 다가서는 길인 것이다.

공격

훌륭한 공격수가 되기 위한 기술은 개인 훈련을 통해 향상시킬 수 있는데, 경기에서 이들 기술을 사용하기 위해서는 침착성, 직관, 그리고 의사결정능력이 있어야 한다. 그러나 무엇보다 실력이 있고, 기본기가 탄탄해야 한다.

드리블할 때를 보면 이것이 무슨 말인지 확실히 알 수 있을 것이다. 폭발적인 움직임 위해서는 드리블을 두 번 이상 하지 말아야 한다. 동료들을 그냥 서있게 하면서 자기 혼자 5~6회의 드리블을 하는 습관을 갖고 있는 선수가 많은데, 그렇게 하고나면 상대편 수비수들은 이미 다 자리를 잡고 있다. 이런 습관을 갖고 있는 선수는 성격이 이기적이며 불행하게도,

NBA의 많은 아이솔레이션 플레이에서 교훈을 얻을 수 있다.

동료와 함께 플레이를 펼칠 때는 코치한테 배운 원칙과 공격 시스템을 적용하려고 노력해야 한다. 프린스턴 대학, 조지타운 대학, 리치몬드 대학에 가보면 좋은 플레이가 어떤 것인지를 발견할 수 있다. 이곳 대학 선수들은 프린스턴 오픈스란 자신들만의 독특한 공격전술을 사용한다. 이 전술은 스크린, 커팅, 리딩, 패싱에 초점을 두고 있으며, 픽업경기를 할 때 늘 사용한다. 선수들은 비시즌에 이 전술을 추가 반복 훈련하는데, 그렇게 하면 가을 훈련에 대한 준비가 완벽해진다.

또한, 다음의 간단한 원칙들로 현명한 공격 플레이를 펼칠 수 있을 것이다. 예를 들면, 열린 공간의 선수는 슛을 하고 동료선수가 찬스가 나면 지체없이 패스하며 없으면 패스하지 않는다. 뛰어난 슈터라면 수비수의 손이 내려갈 때 슛을 해야 하며, 수비수가 손을 뻗치고 있을 때에는 드라이브를 해야 한다. 그리고 드라이브를 시도했으면, 점프 슛으로 마무리를 해서 공격자 파울과 턴오버를 줄인다.

다시 말하면, 우수한 공격수는 수비를 뚫기 위해 단지 몇 번의 폭발적 드리블을 하며, 항상 찬스가 있는 동료선수에게 패스를 한다. 그들은 오픈샷을 하고, 수비수에 맞춰서 움직이며 공격적이지만 자신을 통제하며, 돌파 후에 점프 슛을 사용한다.

포스트 지역에서 공격수는 수비수와 반칙없는 신체적 접촉을 유지하려고 노력해야 한다. 이런 접촉을 하려면 늘 접촉을 시도해야 하고, 골대에 가장 가깝게 파고들어야 한다. 일단 접촉이 이루어졌다면 공격수는 몸을 이용해 포지션을 지켜야 하며 상대를 밀 때 반칙이 되지 않도록 주의해야 한다. 일단 골밑으로 가면 포스트 움직임과 슈팅이 훨씬 더 쉬워지므로 더욱 강하게 포스트 업을 해야 한다.

포스트 선수는 파울이나 푸싱을 하는 나쁜 습관을 들이지 말아야 한다. 강하게 포스트 업을 하라는 말은 수비수를 찾아서 몸과 힘을 사용해 포지션을 지키고, 수비수가 패스를 막기 위해 돌아가는 것을 저지하라는 뜻이다. 포스트 선수는 팔꿈치를 내밀 수는 있지만 팔꿈치를 휘둘러서는 안된다. 팔목을 휘두르는 것도 금지되며 포스트시 합법적으로 강하게, 깊게, 룰에 맞게 포스트 업 하는 법을 배워야 한다.

리바운딩

공격 리바운딩은 가장 근본적인 욕구이며 슛을 실패한 선수에게 가장 간절하다. 볼을 가장 먼저 잡으려면 선수는 슛을 예상하고 수비수가 박스아웃을 하기 전에 리바운드 포지션에

자리를 잡아야 한다. 만일 박스아웃 되었다면 스피를 사용하거나 수비수를 돌아돌아가야 하며 리바운더는 상대가 완전하게 볼을 잡기 전까지는 느슨해지면 안된다.

오래 전의 선수이지만 폴 사일러스는 리바운드를 거론할 때 빼놓을 수가 없는 인물이다. 크레이튼 대학에서 3년 동안 활약하면서 81경기에서 그는 놀랍게도 1,751개의 리바운드를 잡아냈다. 프로에서는 상대적으로 키가 204cm로 베이스라인 위주의 파트타임 스타터였지만 그는 경기당 평균 10개의 리바운드를 얻어냈다. 그는 우승자이기도 한데, 보스턴 팀에 있을 때 중요한 역할을 하며 NBA 2회 챔피언이 되었고, 시애틀 팀에 있을 때도 한 차례 우승을 차지했다. NBA의 셀틱스 팀 사이트에는 이렇게 적혀있다.

‘폴 사일러스는 노력과 근면의 표상이 되었다... 그는 골대에서는 끊임없이 움직이면서, 수비에서는 타의 추종을 불허하는 끈질김을 보이면서 성공을 거두었다.’

최근 루이지애나 텍의 폴 밀셉은 신장이 204cm로 NCAA 4회 연속 리바운드왕을 차지했다. 이후 그는 끊임없는 노력을 통해 유타재즈의 핵심 공로선수가 되었으며 그의 끊임없는 노력이 그를 진정으로 훌륭한 리바운더로 만든 것이다.

최전방의 공격선수들은 슈팅이 있을 때마다 골대로 달려드는 습관을 가져야 하며 가드는 코트의 균형을 잡을 줄 알아야 한다. 슈팅이 이루어졌을 때 만일 가드가 맨 위에 위치해 있다면, 그는 수비로 전환해서 쉽게 점수가 나지 않도록 해야 하며 다른 가드가 돌파를 시도할 때도 당연히 그래야 한다.

박스아웃은 수비 리바운드에서 가장 우선시되는 요소이다. 수비수들은 슛이 이루어졌을 때 대개 인사이드 포지션을 잡고 있는데, 그 위치를 지켜야 대부분의 리바운드를 잡을 수가 있을 것이다.

효과적인 박스아웃은 가장 가까운 공격수를 찾은 다음, 그가 안쪽으로 파고들지 못하게 등으로 막으면서 피벗을 할 때 완성된다. 이것은 가장 간과하기 쉬운 농구 원칙 중 하나이다. 박스아웃을 하지 않는 팀들은 상대팀에게 거의 언제나 승리를 뺏긴다. 박스아웃을 습관으로 삼고 있는 선수는 원칙에 충실한, 잘 훈련된 선수이다. 박스아웃에서 가장 곤란한 부분은 수비수가 자기는 이미 좋은 인사이드 리바운딩 포지션을 차지하고 있다고 생각하고, 박스아웃을 하기 위해 움직이는 것을 종종 거북하게 느끼는 경우이다. 적극적인 공격수는 좋은 포지션을 차지하기 위해 달려들고, 박스아웃을 하지 않으면 그는 결국 원하는 바를 이룬다는 점을 수비수들은 명심해야 한다. 또한 박스아웃을 하지 않을 때는 멀리 있는 공격자가 더 자주 볼을 낚아채 간다.

요즘 어떤 코치들은 페리미터 지역에서 박스아웃 대신에 체크아웃을 하라고 가르치고 있

다. 현명한 공격 리바운더들은 수비수가 박스아웃을 하기 위해 등을 돌리면 박스아웃을 피해 곧바로 방향전환을 한다. 이를 방지하기 위해 체크아웃을 할 때, 공격 리바운더를 마주보면서 팔을 이용해 순간적으로 그의 진로를 막아야 한다. 그러나 팔을 이용해 상대를 밀거나 쳐서 파울을 하면 안되며 박스 아웃을 할 때 등을 이용해 상대를 막는 것처럼 팔도 단순한 블락을 위해 사용해야 한다. 빠른 체크아웃으로 자신을 돌아가는 공격수의 진로를 막은 후에 수비수는 리바운드를 하기 위해 돌아선다. 일반적으로 포스트 지역에서는 박스아웃을 하고, 페리미터 지역에서는 체크아웃을 하는 것이 바람직하다.

픽업경기는 골대로 달려드는 습관을 기르고, 박스아웃과 체크아웃을 연습할 수 있는 완벽한 기회이다. 그리고 또 한 가지 중요한 것은 루즈볼을 잡는 것도 리바운드를 잡는 것만큼 중요하다는 사실이다. 선수들은 루즈볼을 잡는 습관을 기르고, 필요하다면 다이빙도 할 줄 알아야 하며 이것이 수많은 경기에서 승패를 결정짓는 플레이인 것이다. 리바운딩 갯수는 선수가 얼마나 노력했는지를 측정할 수 있는 객관적인 통계치이다. 더 많은 리바운드를 기록하려면 선수들은 노력과 의지를 증명해야 하며 개인과 팀의 훌륭한 확인서이다. 라살 대학팀은 애틀랜틱 10에서 언제나 탑 리바운드 팀 중의 하나가 되었는데, 이것은 우리가 훈련에서 늘 리바운드를 쫓아다니고, 리바운딩 훈련을 따로 하고, 리바운딩을 강조하고, 탑 리바운더에게는 플레이 시간이라는 보상을 주었기 때문이다. 리바운딩은 승리를 가져다주는 노력과 의지의 증명서이다.

성공적인 훈련 습관

어떤 선수를 보면 슈팅을 열심히 연습하지만 실력은 그대로이다. 훈련이 잘못되어 있기 때문에 향상될 수가 없는 것이다. 이런 현상 때문에 생겨난 말은 ‘훈련은 완벽함을 만들어내지 못하나 완벽한 훈련은 완벽함을 만들어낸다’이다. 농구 기술을 보면, 오랜 습관은 사실상 바꾸기 어렵다. 그렇기 때문에 어렸을 때 기초 원리를 잘 익혀두고, 정확하게 기술을 훈련해서 습관화시켜야 한다. 일단 기초 기술을 습득하면 선수들은 이 기술들을 경기에 활용해보아야 한다. 말은 쉽지만 이것을 해내기는 것은 어려운 일이다. 게다가 훈련에 적극적인 자세를 갖고 어떻게 훈련을 해야 하는지를 알아야 한다.

빠른 스피드와 경기 컨디션

중학교 선수와 고교선수, 고교선수와 대학선수 사이에는 신장, 근력, 운동능력과 같은 신체적 특징보다도 더 큰 차이점이 있다. 가장 뚜렷한 차이점은 기술을 실행할 때 나타나는 스피드이다. 자유투만 빼고, 경기가 치열할수록 경기의 모든 양상에서 스피드가 증가한다. 따라서 성장하고 싶은 선수라면 모든 것을 더 빨리 해낼 수 있도록 노력해야 한다.

예전의 NBA 코치 더그 모는 속공과 빠른 모션 오펜스를 선호했다. 그는 자신의 시스템을 간단하지만 빠른 속도에서의 패스, 캐치, 슈팅은 어려운 기술이며, 이를 실행하기 위해서는 훈련이 필요하다고 말했다. 그러나 더그는 훈련을 그리 많이 시키지 않았으며 훈련 시간은 대체적으로 2시간 미만이었다. 그러나 선수들은 그의 전술에 부응하도록 빠른 속도, 스타일, 체력을 향상시켰으며 이를 충족한 선수들만 출전할 수 있었다. 그러나 경기에서 빠르게 뛰지 못한 선수들은 벤치로 돌아오거나 트레이드 되었다.

자, 그런데 대부분의 선수는 슛을 할 때 어떻게 행동하는가? 그들은 아주 편안하게 움직이면서 돌아다닌다. 이렇게 해서 몇 번이나 멋진 슈팅 기회를 잡을 수 있겠는가? 절대 불가능하거나, 거의 불가능하다.

따라서 적절한 슈팅 자세가 잡혔다면 그 다음부터는 풋워크나 빠른 움직임 훈련해야 하며 블락을 피하려면 슈팅 속도는 더욱 빨라져야 한다. 훈련에서 하는 편안한 슈팅과 경기 중의 빠른 슈팅은 이렇게 다르기 때문에 실전에서 선수들의 슛이 빨라 보이는 것이다. 이렇게 빠른 슈팅이 이루어졌을 때 슈팅 성공률에 어떤 변화가 일어날지는 말할 필요도 없다.

이러한 원리는 슈팅뿐만이 아니라 모든 기술과 전술에도 적용되어야 한다. 비시즌 훈련으로 진정 효과를 보고 싶다면 빠른 스피드나 실전같은 속도로 훈련을 해야만 한다. 슬라이드, 피벗, 점프, 골대로 향해가는 드리블, 캐치를 위한 브레이크아웃 등은 온힘을 다해 수행해야 하는 것이다.

시즌 훈련이 시작될 때 보면, 비시즌의 훈련이 효과적이었는지 아닌지를 확실히 알 수 있다. 나쁜 패스와 턴오버, 막히고 빗나가는 슈팅, 움직이지 않고 서있는 수비수들... 그러나 불행히도 대부분의 선수들이 다 그런 이유가 무엇일까? 이는 강한 수비없이 편안한 속도로 여름 캠프에서 훈련을 하기 때문이다. 때문에 더 빠른 스피드가 요구되는 상황에 마주치면 이들의 기술과 의사결정은 더 느려지고 더 불완전해진다.

그렇다면 비시즌의 모든 훈련이 격렬하고 빠른 속도로 진행되어야 하는 것은 아니다. 부상을 막기 위해서는 점차적인 워밍업이 중요하다. 만일 기본적인 슈팅 기술을 향상시키고 싶다면 빠른 움직임을 걱정하기 전에 먼저 적절한 기법을 습득해야 한다. 그리고 새로운 동작을

배울 때는 자세, 풋워크, 페이크를 우선적으로 정확히 해야 하며, 그 후에 스피드와 폭발적 움직임을 완성하는 것이 좋다.

이런 예외적인 경우를 제외하고는 대부분의 훈련은 실전과 같은 템포로 진행되어야 한다. 그렇지 않다면 비시즌 훈련은 무용지물이 되어 선수는 자신이 출전명단에서 뒤로 밀려있다는 것을 발견하게 될 것이다.

비시즌의 실력향상

선 밀러-제이비어 대학

비시즌에 기술을 향상시키는 것은 체인을 만드는 것과 비슷하다. 매주 고리를 만들어 엮는데, 각 고리의 강도는 훈련의 질과 다양성에 달려있기 때문이다. 이 고리는 저 고리보다 더 튼튼할 수 있지만, 이들은 함께 엮여서 하나의 완전한 체인을 이룬다.

선수들은 대개 한 가지 기술을 일주일, 혹은 이주일 동안 완벽히 습득하려고 하며 그 기술을 습득하면 그 기술은 잊혀두고 다른 기술을 연습하는 식으로 훈련을 해나간다. 이는 기술을 연결시키지 못하고 기술 간의 모순만 축진하여 발전을 기대하기는 어려운 것이다.

매일 많은 시간을 훈련하는 것도 역시 좋지 않다. 그렇게 무리하면 정신과 몸이 피로해져 경기수행능력이 떨어지고 모든 효과가 반감되기 시작하며 경기에 대한 본질적인 흥미와 열정을 잃어버리는 선수도 있다. 따라서 일주일에 3~4일 체육관이나 웨이트장에서 하루에 45분씩 고강도로 집중 훈련을 하는 것이 좋다.

주중 일정을 잡고 스케줄이 허락한다면 주말 훈련을 더하는 것이 가장 이상적이다. 농구선수들의 실력은 어느날 갑자기 향상되는 것이 아니라 매일 조금씩 늘어난다. 비시즌 동안에는 매일 여러 가지를 훈련해야 한다. 비시즌은 길기 때문에 매일 다른 기술향상을 위해 일관되게 훈련을 하면 나중에 큰 효과를 볼 수 있다. 빅맨인 어떤 선수가 5월부터 8월까지 로 포스트 움직임, 점프 후, 자유투를 훈련하며 컨디션조절을 해왔다면, 이 선수는 훈련이 끝난 뒤 자신의 기술들이 엄청나게 향상되었다는 사실을 발견할 수 있을 것이다.

개인 훈련 시간에는 실전에서 하고 싶은 것을 해야 한다. 스크린 대응으로 쓰레기통을 놓고, 토스백을 이용해 움직이는 볼을 캐치하는 것이 바로 체육관에서 하는 질적인 훈련으로 가능하면 기술향상 훈련을 병행하면 좋다. 체육관에 자기 혼자뿐이거나, 둘인 경우에도 달리면서 드리블, 방향전환을 하면서 드리블, 피벗을 하면서 드리블 등 실전에 필요한 힘과 상황을 재현해야 한다.

뭔가 계획을 갖고 있고, 자기가 무엇을 하고 있는지 정확히 알고 있고, 자기 자신을 오랫동안 관찰하고, 시간을 낭비하지 않는다면 그 선수는 분명 더 나아질 것이다. 개인훈련 계획은 가능한 한 구체적이어야 한다. 코치의 도움을 약간 얻어서 추가로 주의해야 할 부분이 무엇 인지를 확인하고 계획을 세우는 것이 좋다.

계획표를 작성해두고 그날 성취한 것들을 기록하는 것도 좋은 방법이다. 얼마나 많은 슈팅을 했는가? 얼마나 많은 슛이 골인됐는가? 그동안 득점 성공률이 얼마나 향상되었는가? 이런 식으로 해나가면 훈련을 더 열심히 하고 슈팅에 대한 자신감과 자부심도 더 커진다. 반복훈련은 기술을 확립시켜 기복을 줄여주며 다른 기술에서도 마찬가지로이다.

데릭 브라운은 다른 선수들보다 한 살 더 젊은 나이로 우리팀 선수가 되었다. 그는 재능도 풍부하고 꿈도 원대했지만 1학년 때 우리는 그를 경기에 출전시키지 않았으며 더 성숙해지고, 나이에 따른 지혜를 얻기를 바랐다.

때문에 그는 일 년 내내 훈련만 할 수밖에 없었으며 그의 몸무게는 85kg에서 97kg으로 늘어났지만 체지방은 같았다. 그는 규율을 잘 지켰고, 여름 웨이트 룸에서 훈련을 거르지 않았고, 적절히 먹었고, 완벽하게 우리 계획을 따랐으며 남들과 똑같이 가을 프로그램에도 참여했다. 그 시즌은 우리에게 힘든 시기였지만 그는 경기에서 뛰지 못하고 역기를 들고, 신체의 균형을 잡고, 새로운 것을 배웠다.

또 한 번의 비시즌 훈련이 끝났을 때, 그는 뭘 준비가 완벽하게 되어있었다. 그는 몸무게 106kg로 이전보다 더 강해지고, 더 원기왕성 해졌다. 나는 그가 허송세월을 보냈다고 생각하지 않았으며 그는 훈련에 정진하여 확실히 많은 것을 얻었다.

선수들은 비시즌에 코트 훈련과 컨디션조절뿐만 아니라 경기를 치를 필요가 있다. 제대로 된 경기는 선수들이 경기 감각을 유지하고, 감각을 날카롭게 하고, 자신의 기술을 테스트하는 데에 도움이 된다. 더 좋아지면 더 많이 승리할 수 있으나 여기에서 한 가지 문제는 비시즌 동안 선수들이 너무 많은 경기에 참가한다는 것이다. 여기에서의 점수나 결과는 별로 의미가 없으며 그렇게 아무런 의미도 주지 못하는 경기들이 너무나 많다. 따라서 나는 AAU 팀에 참가해 볼 것을 추천한다. 이 팀은 훌륭한 조직력과 좋은 코치 및 우수한 선수들로 구성되어 있으며 제대로 된 토너먼트에서 경기를 치른다. 여름에 20개의 토너먼트에 참가했다고 해도 알아주는 사람은 없다. 그런 토너먼트에는 수준 이하의 팀들이 많기 때문이며 그런 시험에 참가했다가 괜히 부상만 입을 뿐이다. 적절한 간격을 두고 열리는 5~6개의 제대로 된 토너먼트에 참가해서 매 경기마다 최선을 다해 뛰는 것이 훨씬 낫다. 한 가지 더 알아두어야 할 사실이 있는데, 경기 숫자를 줄이면 훈련할 시간이 늘어나고, 컨디션도 관리해 나갈 수 있다는 점이다. 선수, 고교 코치, 부모들은 비시즌 경기에 대해 책임감 있는 결정을 할 필요가 있으며 이런 식으로 말해서는 안된다.

“이봐, AAU가 뛰하는 곳인지는 잘 모르겠지만 어쨌든 난 다른 토너먼트에서 플레이할 거야.”

자신의 신체를 종합적으로 향상시켜 선수로서 커나갈 수 있는 최선의 길이 무엇인지를 진지하게 생각해봐야 한다. 어렸을 때부터 나는 많은 시간을 농구코트에서 보내며 선수로서, 코치로서 더 나아지기 위해 노력해왔다. 아마 유명한 고교 코치를 아버지라 둔 덕에 그런 훈련 습관에 더 관심을 가질 수 있었고, 또 농구를 더 사랑할 수 있었던 것 같다. 이제 나는 스포츠에서 더 나은 선수가 되고, 더 경기를 잘 치를 수 있는 쉬운 방법은 없다는 것을 확신하게 되었다. 이런 사실은 영원히 변하지 않을 것이다.

슈팅과 근력

NBA 스카우터인 스티브 로젠베리는 선수들을 평가할 때 자신은 언제나 슈팅과 근력이 얼마나 향상됐는지를 본다고 말한 적이 있다. 그는 이 두 가지 요소의 향상 정도를 보면 이 선수가 얼마나 노력했는지를 알 수 있다고 믿는 것이다. 말하자면, 만일 어떤 선수가 일 년 사이에 슈팅과 근력이 향상되었다면 스티브는 그 선수가 아주 근면한 자세를 갖고 있다고 판단하는 것이다. 마찬가지로 같은 슈팅과 변함없는 근육량을 갖고 있는 선수라면 틀림없이 근면성도 형편없을 것이라고 생각하는 것이다.

내가 라살 대학에 코치로 있을 때 처음으로 신입생들을 맞게 되었는데(2006년), 이들은 신체조건이 좋았지만 뛰어난 외곽 슈터가 없었다. 우리는 비시즌에 진취적인 목표를 세워서 선수들의 슈팅능력을 크게 향상시켰다.

모든 선수들에게 개인 슈팅 코치를 붙여주었고 의견이나 견해가 뒤섞이지 않도록 선수들은 반드시 정해진 코치와 훈련을 하게 했다. 첫 단계는 0.3m~4m 거리에서 슈팅 폼을 훈련하였다. 볼을 손바닥으로 받치는 게 아니라 손가락과 패드 위에 올려 손으로 받치고, 직각으로 발과 어깨를 만들고, 볼을 눈 위로 들어올리고, 슈팅하는 팔을 V자가 아니라 L자로 만들고, 팔꿈치를 안쪽으로 넣고 팔로우스로 하며, 어시스트 손의 엄지를 뒤로 향해 볼을 밀지 않도록 하였다.

슈팅 폼 기술을 완전히 습득했다고 판단되기 전까지는 선수들에게 자유투를 허락하지 않았다. 무수한 반복 훈련과 오로지 슈팅 폼을 습관화하는 데만 몰두 한 뒤에 자유투 훈련을 시작했으며 배웠던 슈팅 폼을 적용할 것을 강조했다. 자유투를 정확히 실행할 때까지 선수들에게는 4.5~5m 점프 슛을 금지시켰으며 수백 번의 반복 훈련으로 자유투에서 최소한 75%의 성공률과 연속으로 7~50회 성공하면 4.5~5m 점프 슛 훈련을 하도록 허락했다.

슈팅 폼과 자유투를 점검한 다음에는 4.5~5m 점프 슛 훈련을 하였다. 선수는 한 지점을 골라서 적어도 연속으로 5번을 성공해야만 다른 지점으로 옮기며 움직임 없이 캐치 앤 슛을 정확히 할 수 있을 때까지 연습하였다. 연속으로 5~10회의 제자리 점프 슛을 어렵지 않게 할 수 있게 되면 우리는 오프 더 무브 슈팅을 할 수 있게 허락했다.

슈팅폼, 자유투, 그리고 제자리 점프 슛을 연습한 후 오프 더 무브 슈팅을 했다. 선수들은 4.5~5m 점프 슛을 한 후 다음 지점으로 스프린트 했는데, 이때 리바운더가 슈터에게 볼을 패스해주었다. 이 훈련에서는 볼캐치, 골대와 사각형으로 위치하기, 균형잡힌 슈팅을 강조했다. 선수들은 4.5~5m에서 50번의 오프 더 무브 슈팅을 해서 30~40번을 성공할 수 있을 때까지 3점 슛을 할 수 없었다.

다음 단계는 슈팅폼으로 시작해서 자유투, 제자리 점프 슛, 오프 더 무브 슈팅을 하고, 이어서 5지점에서 5개씩 25개의 3점 슛을 하였으며 선수들에게는 매 세트마다 15~20회의 슈팅 성공을 목표로 주었다.

슈팅 기술을 점진적으로 가르치고 목표설정을 높여나간 결과, 우리는 다음 시즌에서 엄청나게 향상된 슈팅력을 기록하며 애틀랜틱 10대회에서 최고의 3점 슛 성공률을 기록했다. 약한 슈터의 실력을 개선시키는 것은 아주 중요했으며 이러한 슈팅 훈련은 괜찮은 슈터를 훌륭한 슈터로 탈바꿈시켰다. 다넬 해리스 선수가 그 예인데, 그는 첫 3개 시즌에서 3점 슛 성공률 37%를 기록했으나 4학년 때는 48%의 득점성공률을 기록했다. 그는 미국에서 최고 슈터들 중 하나로 꼽히는 인물이었으며, 2008년 NCAA 3점 슛 콘테스트에서 우승함으로써 자기 명성을 증명했다. 따라서 우수한 슈터도 훈련하면 실력이 뚜렷하게 향상될 수가 있는 것이다.

이 훈련의 가장 큰 핵심은 폼(form)을 가르치는 것이며 오래된 습관을 고쳐야만 하기 때문에 가장 어려운 부분이다. 두 번째 핵심은 한 단계 높은 기술을 하기 전에 한 가지 기술이 숙달되었다는 것을 증명하는 것이다. 세 번째 핵심은 좀 더 난이도 높은 슈팅으로 넘어가기 전에 매일 슈팅폼, 자유투 슈팅을 점검하는 것이다.

볼 핸들링

농구가 매력적인 이유 중 한 가지는 자기 자신과 볼만 있으면 얼마든지 실력을 향상시킬 수 있다는 점이다. 축구의 태클, 블로킹, 패스, 리시브 같은 것들은 혼자서 실감나게 연습하기가 어렵다. 야구의 히팅, 피칭, 주루 플레이 같은 것들도 역시 혼자서 실감나게 연습하기가 어렵다. 그러나 농구에서는 볼과 슛을 넣을 골대만 있으면 얼마든지 훌륭한 슈터가 될 수 있다. 우수한 볼 핸들러가 되는 데 필요한 것은 볼뿐이며 골대도 필요가 없다.

또 한 가지 환상적인 점은 배우고자 하는 마음과 훈련에 대한 욕구만 있으면 고난도의 기술을 습득할 수 있다는 사실이다. 현재 제임스 메디슨 대학의 수석코치인 매트 브래디는 시에나 대학에서 포인트 가드로 선수생활을 할 때 놀라운 볼 핸들링 기술을 발휘하며 최고 기록을 세웠다. 그는 볼 핸들링 고수가 되기 위해 어렸을 때 세 가지 간단한 일을 실천했다. 첫째, 그는 오른손잡이로 기회가 있을 때마다 왼손으로 드리블을 했다. 그는 훈련을 시작하기 전에 왼손 드리블 훈련을 먼저 했고, 집에 갈 때도 보도에서 왼손으로 드리블을 하며 갔고, 경기에서 코트로 볼을 가져갈 때도 부담감 없이 가볍게 왼손으로 드리블해서 가져갔

다. 훈련에서, 또 기회가 있을 때마다 이렇게 안쓰는 손을 사용하면서 그는 왼손이나 오른손이나 똑같이 강해졌다.

두 번째, 그는 스피드에 신경썼다. 매트는 8자모양, 크로스오버, 스핀 드리블, 비하인드 더 백 드리블, 비트윈 더 레그 드리블, 페이크 크로스오버 같은 인사이드 아웃 드리블, 스피드 드리블을 훈련을 했는데, 너무 빨라서 종종 볼을 제어하지 못할 때도 있었다. 실전같은 느낌을 갖기 위해 빠른 속도로 드리블 했으며 볼을 놓치지 않는다는 것은 이미 습득된 스피드에서만 훈련을 한다는 것이므로 그는 더 빨리 드리블하기 위해 더 빠른 속도로 드리블하여 종종 볼을 놓치는 상황을 만들면서 훈련을 해나갔다.

마지막으로 그는 경기에서 멧을 부리지 않고 효과적인 플레이를 중시했다. 기술향상을 위해서 그는 스핀, 비하인드 더 백 드리블, 비트윈 더 레그 드리블, 크로스오버 등 그가 상상할 수 있는 모든 기술들의 콤비네이션을 훈련했다. 그는 경기에서 필요한 것 이상으로 드리블 기술과 복합기술을 향상시키려고 노력하면서 실전보다 힘든 훈련을 해냈다. 그가 최고의 볼 핸들링 기술을 갖는 데 필요한 것은 그 자신과 골대, 그리고 시간뿐이며 다른 누구도 필요 없었다.

효율적인 반복훈련

때때로 젊은 선수가 팀을 이끌어나가는 경우도 있는데 카멜로 앤서니, 케빈 듀란트, 그레고 오웬, 마이크 비슬리, 케빈 러브, 데릭 로스 같은 선수들이며 NBA로 진출할 수 있는 이런 천재들은 예외적인 경우이다. 대개 경험이 더 많은 팀이 더 많은 성공을 거둔다. 고등학교에서는 3학년 선수가 많은 팀이 큰 성공을 거두며 대학에서는 4학년 부상자가 적을때 그 팀은 승리할 확률이 높다. 프로 단계에서는 신생팀이 좀 더 빠르고 우월하다해도 오래된 팀이 신생팀을 이기는 경우가 많다. 그 이유는 우수한 지식과 기술은 경험을 통해 얻어지며 모든 것은 계속 반복하고 또 반복했을 때 얻을 수 있다는 뜻이다.

반복을 많이 할수록 기술을 배우는 속도도 빨라지므로 선수들은 경기를 뛰는 것보다 훈련을 계속해서 반복하는 것을 더 좋아해야 한다. 픽업경기시 선수는 대개 15번 정도 슛을 하는데, 이것은 충분하지가 않으며 이런 픽업경기보다는 그날 개인 훈련을 하면서 슛을 수백 번 하는 것이 더 좋으며 슈팅력이 진정으로 향상된다.

농구를 사랑하는 선수라면 비시즌 동안 AAU와 픽업경기에 수백 번 참가했을 것이나 기술은 향상되지 않는다. 직관, 결정력, 수비능력, 리바운드, 경쟁심리 같은 것들은 향상될 수도

있겠지만 충분한 슈팅 지도를 받을 수도 없고, 반복훈련으로 슈팅을 안정적으로 만들 수도 없다. 슈팅을 안정화시키려면 선수들은 거칠고 치열한 연습 경기뿐만 아니라 기술을 익히는데 필요한 반복훈련도 매일 해야 한다.

일일 훈련 일정을 짜는 코치들이 현명하다면 반복 훈련을 최대화할 것이다. 그런데 훈련을 할 때 줄을 서서 자기 차례를 기다리느라 시간을 낭비하는 경우가 종종 있다. 이런 상황을 피하려면 코치는 가능한 모든 골대를 동원해야 한다. 그룹은 작고 골대는 더 많다면 그룹이 크고 골대가 두 개뿐인 경우보다 더 많은 슈팅 훈련을 할 수가 있을 것이다. 골대를 한두 개밖에 사용할 수 없다면 선수들은 자기 슈팅 차례를 기다리는 동안 패스, 볼 핸들링, 수비 풋워크 등을 연습하면 된다. 이렇게 하면 선수들의 활동과 반복이 최대화되며 코치는 반복은 배움의 어머니임을 명심해야 한다.

실전보다 더 힘든 훈련

훈련 상황을 보다 도전적으로 만드는 한 가지 방법은 훈련과 훈련 사이, 반복과 반복 사이의 휴식을 줄이는 것이다. 이렇게 하면 실전에서와 같은 피로를 느끼게 된다. 이렇게 육체적으로 힘든 훈련은 곧 컨디션조절 기회도 된다. 물론 물을 마시거나 자유투를 하면서 선수들은 짧은 휴식을 가질 수 있다. 각각의 훈련 사이에 두 개의 연속적인 자유투를 던지며 숨이 실패하면 코트를 전력으로 달리면서 실전과 같은 상황을 만들 수도 있다.

선수가 실수했거나 노력이 부족했을 때 벌칙을 줄 수 있는데, 이런 방법은 어떤 범위로 어떻게 적용하느냐에 따라 장점도 될 수 있고 단점도 될 수 있다. 만일 벌칙이 엄격해서 선수들이 경기수행이 아니라 그 벌칙에 더 신경을 쓰게 된다면 이는 잘못된 것이다. 젊은 선수들에게 가장 중요한 것은 경기 참가 자체를 즐기면서 기술과 신체를 향상시키는 것이다. 벌칙이 학습과정과 충돌한다면 새로운 기술을 배우고자 하는 선수들은 혼란스러워하고, 좌절을 느낀다.

최고 수준의 기술과 완숙미를 갖춘 선수들에게는 남다른 목표가 있으며 이들은 단순한 참가만으로는 더 이상 즐거움을 느끼지 않는다. 이들의 즐거움은 다른 선수와 자기 능력을 비교하거나 이전의 자기 자신과 현재의 자기를 비교해보는 데에서 온다. 때문에 과거 경기수행 목표의 성취 결과는 긍정적이든 부정적이든 유용하게 쓰일 수 있다. 성숙하고 동기유발이 아주 높은 선수는 정해진 기준에 미치지 못했을 때 스스로 벌칙을 부과한다. 벌칙에는 선수를 더 향상시킨다는 목적이 있어야 한다. 따라서 육체적으로 힘든 벌칙을 수행하면, 체력이

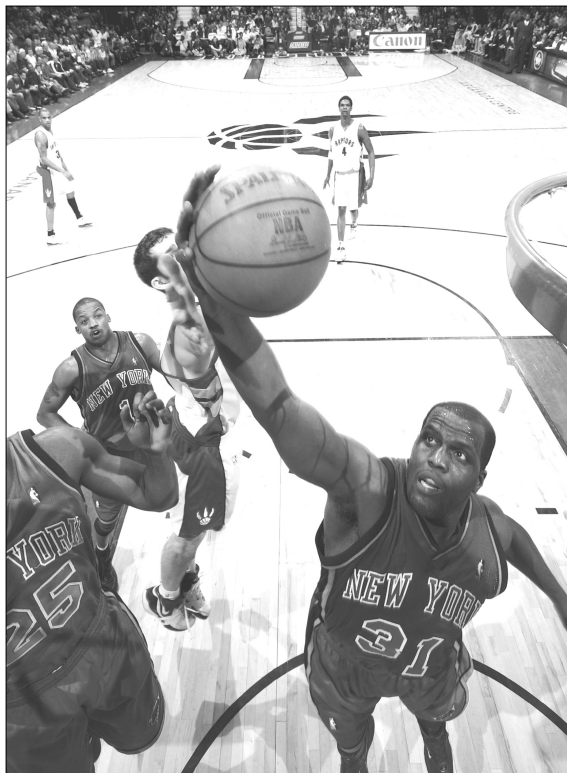
향상되고 정신적으로 더욱 강해지며 엘리트 선수들은 체력을 소중히 하기 때문에 이런 벌칙들이 필요하다는 것을 잘 안다.

역할 훈련

모든 선수는 자기 기술 영역을 확장시키고 싶어하며 이것은 바람직한 일이다. 그러나 자기 역할을 확장하려고 하는 것은 나이 든 선수에겐 비생산적인 일이다. 말릭 로즈는 NBA에서 성공가도를 달리고 있는 선수로, 드렉셀 대학 선수시절에는 뛰어난 리바운더며 포스트 선수였다. 그는 자신이 프로 수준에서 파워 포워드가 되기에 2m 키가 충분하다고 할 수 없기 때문에 wing 선수가 되어야 한다고 생각했다.

그의 코치였던 현재 뉴햄프셔 대학의 빌 헤라이언은 자신의 장점에 집중하지 않고 단점에 너무 집중할까봐 걱정했다. 그렇게 된다면 그가 프로선수가 될 수 있는 기회를 잃을 수도 있기 때문이었다. 그러나 말릭이 4학년 때 두 사람은 그 일에 착수해 보기로 했다. 그는 자신의 기술 영역을 확장시키기 위해 슈팅과 볼 핸들링을 훈련했다.

그러나 그들은 말릭을 훌륭한 선수로 만들 수 있는 것은 리바운딩과 포스트 플레이라는 결론을 내렸으며 더욱 더 강해지기 위해서 몸무게를 계속 늘렸다. 그는 자신이 미국 최고 리바운더 중 하나가 될 수 있다는 점을 더 이상 증명하려 들지 않았다. 신장이 큰 선수들보다 더 뛰어난 파워 포워드가 될 수 있다는 점도 역시 더 이상 증명하려 들지 않았다. 이후 그는 NBA에서 뛰어난 볼배급자 및 중거리 슈터가 되었다.



말릭 로즈는 대학 시절 비시즌 동안 그의 장점인 포스트 플레이, 리바운딩을 유지하면서 약점을 개선해나가는 데 땀을 쏟았다.

그러나 그가 첫 번째 역할에서 쌓아두었던 내적인 힘이 없었다면 아마 이런 성공을 거두지 못했을 것이다. 샌안토니오 스퍼스 팀에 몸담고 있을 때 신장에서 15cm 차이가 나지만, 그는 힘을 이용해 샤킬 오닐 선수를 방어하라는 명령을 받았으며 그는 스퍼스 팀이 레이커스를 물리치고 NBA 챔피언이 되는 데 크게 공헌했다.

말릭 선수의 경우에서 볼 수 있듯이, 때로는 자기가 잘하고 있는 이상적인 세계에서 초점을 다른 곳으로 돌릴 필요도 있다. 어쩌면 작은 선수는 능숙한 볼 배급 역할과 동시에 포인트 가드 역할을 맡는 것이 좋을지도 모른다. 어쩌면 파워 포워드가 계속적으로 3점 슛을 성공시키는 데에는 특별한 공격 전략이 필요하며 이런 사실들은 선수가 팀에 공헌할 수 있는 중요한 기술과 역할이 무엇인지 말해주고 있는 것이다. 다시 말하자면, 선수는 특정 기술에서 최고가 돼야한다. NBA에서 몇몇 선수들은 확실히 슈퍼스타이나 대부분의 선수들은 슈퍼스타라기보다는 무언가를 뛰어나게 할 수 있는 전문가들이다. 성공적인 선수들을 보면 모두 역할이 정해져 있다. 자기 장점을 인지하고, 전문가가 되기 위해 포스트 수비수, 페리미터 수비수, 3점 슈터, 골밑 득점, 포인트 가드 실력을 향상시키고 약점을 최소화하여 잘하는 기술에 집중하는 것이 우수선수로서 성장할 수 있는 진정한 길이다.

목표지향적 훈련

어떤 선수는 완벽한 선수가 되기 위해 모든 기술을 다 열심히 훈련하며 특별히 크거나 작지만 않다면 이것은 젊은 선수들에게 바람직한 자세이다. 또 어떤 선수들은 팀에 더 많은 도움을 줄 수 있는 특정 기술을 집중해서 훈련한다. 개인 훈련에서 어떤 것에 집중해야 할지를 결정할 때에는 자기평가와 코치 상담을 이용해야 한다. 코치와 선수는 특정 일일목표 뿐만 아니라 선수에게 필요한 핵심 분야에 대해서도 논의를 해야 한다.

뉴멕시코 대학 코치였던 스티브 앨포드는 선수 시절 자신의 슈팅 정확도가 자신의 미래와 팀 공헌도를 결정할 것이라는 사실을 일찌감치 깨달았다. 그러나 그는 슈팅 시 볼을 릴리즈할 때 종종 파울을 당하고 경기 후반부 팀이 앞서 있고 볼 소유권을 가졌을 때 상대팀이 파울을 할 경우가 많았기에 그는 자유투 슈팅 훈련에 엄청난 시간을 바쳤다. 사실, 그가 자유투 100개를 연속으로 성공시키기 전까지 사람들은 그가 연습벌레란 사실을 몰랐다. 그는 실패한 자유투 슈팅까지 모두 다시 성공시켰다.

개인 훈련의 목표는 선수가 필요로 하는 특정 기술에 맞게 설정되어야 하며 점수 시스템을 이용하면 선수들의 동기를 높일 수 있고, 숙달 정도도 측정할 수 있다.

다음과 같은 훈련을 예로 들어보자. 선수가 골대 밑에서 왼쪽 윙으로 달려가는 것으로 시작해서 3가지 공격형태로 캐치 앤 피벗을 한다. 가드는 이어서 슛페이크를 한 다음 오른쪽으로 폭발하듯 달려가서 윈드리블로 페인트 존 깊숙이 드라이빙, 그리고 쇼트 점프 슛을 위해 점프 슛을 한다. 점수는 5로 시작해서 슈팅 하나를 성공시키면 1이 감해져서 4가 되고, 슛을 실패하면 1이 더해져서 6이 된다. 슛이 성공할 때마다 1씩 감소되고 실패할 때마다 1씩 더해지며 목표는 0점을 만드는 것이다. 슛자가 1이 되면 다음 슈팅으로 승자가 될 수 있다. 이렇게 하면 선수들은 훈련을 마무리해나가고, 목표를 성취하고, 결정적인 슛을 날리는 동안 더 압박감을 느낀다. 점수가 7이 넘어가면 그 선수는 유익하지만 힘든 체력 훈련을 해야 하며, 그런 다음 다시 이 점수 훈련을 시작해야 한다. 슈팅 연습을 할 때라면 언제든지 이 점수 시스템을 이용할 수 있다.

훈련과 경기

모든 선수들이 다 농구 경기하는 것을 좋아하나 훈련하기 좋아하는 선수는 거의 없다. 그래도 누군가는 훈련을 좋아한다. 왜일까? 다른 건 몰라도 농구에 있어서는 훈련이 재미있기 때문이다.

래리 버드는 골대에 슛을 하면서, 플레이를 하면서 돈을 벌 수 있기 때문에 환상적인 직업을 갖고 있다고 말했다. 어떤 NBA선수들은 82경기의 스케줄 속에서 경기장 이동, 강제로 해야 하는 휴일 훈련, 자꾸 발생하는 부상, 방송 비평, 팬들의 비현실적인 기대에 대해 불평을 한다. 그러나 래리 버드는 경쟁과 경기 및 훈련에 대한 충성심을 늘 간직하고 있었다.

모든 선수들은 농구 경기를 좋아해서 농구를 시작한 것이다. 골대 속으로 볼을 집어넣는 것이 재미있지 않은가? 그러나 진정으로 경기를 사랑하는 선수들은 훈련도 사랑할 것이다. 이들에게는 열심히 훈련하는 것이 재미있으며 슈팅을 하고, 볼 핸들링을 하고, 근력을 향상시키는 것에서 희열을 느낀다.

마이클 조던은 계약서에 ‘경기에 대한 사랑’이라는 유명한 문구를 넣었다. 이 문구 덕분에 그는 원한다면 어디서든지, 언제든지 경기를 치를 수 있었으며 그는 경기를 사랑했다.

‘모든 선수들은 경기를 좋아하나 챔피언은 훈련하는 것을 좋아한다.’는 명언이 있다. 최고의 선수는 훈련을 즐기고 경기도 즐긴다. 이들은 실력이 향상되고, 경기에서 승리하는 것을 좋아한다. 그들은 경기하는 것만 좋아하는 것이 아니라 훈련도 좋아한다. 그들은 훈련에는 항상 보상이 따른다는 것을 알고 있으며 자기 자신을 완전히 바쳤을 때 만족스런 결과를

얻을 수 있다는 점을 알고 있다.

비시즌의 노력

비시즌에 얼마만큼 노력하는 것이 적절한가의 문제는 다음의 질문을 인정하느냐 안하느냐에 달려있다. 농구경기에서 성공하는 유일한 길은 지속적으로 자신의 플레이 수준을 향상시키는 것이며 코치는 자기 선수의 플레이 수준을 향상시켜야 한다.

타고난 재능만으로 잠재력을 모두 발휘하는 사람은 없으며 현 상태에 만족해있기 때문일지도 모른다. 사실, 선수들의 실력이 제자리에 머물러있다고 생각하는 코치는 거의 없으며 선수들은 더 좋아지거나 더 나빠진다. 적절한 훈련을 한다면 더 좋아지며 아무것도 하지 않고 나쁜 습관을 유지한다면 더 나빠질 것이다.

코치가 가장 가치있는 것으로 생각하는 선수에 대한 정보는 그 선수가 비시즌에 얼마나 열심히, 얼마나 현명하게 훈련을 했느냐 하는 것이다. 그 선수의 훈련관과 잠재력은 선수를 판단하는 아주 좋은 평가 기준이 된다.

고등학교 때부터 명예의 전당을 예약해 놓았던 리브론 제임스, 케빈 가넷, 드와이트 하워드 선수도 자기의 거대한 신체적 재능 덕에 프로로서의 탁월함 실력을 얻은 것이 아니다. 비시즌 동안 언제나 가장 열심히 훈련했기 때문에 실력이 그렇게 늘어난 것이다. 최고의 재능일지라도 단순히 쌓아두기만 해서는 모든 시즌에서 승리하는 훌륭한 농구팀이 될 수 없기 때문에 코치들은 배울 자세가 되어있는 선수를 모집한다. 매년 마지막 시즌의 마지막 버저가 울리는 시간부터 다음 훈련이 시작되기 전까지 스스로를 훈련시킬 줄 아는 선수를 말이다.

시즌기 책임감

비시즌에는 개인적 목표 추구가 가장 우선시되었지만 일단 시즌이 시작되면 가장 우선시되어야 할 것은 팀이다. 어떤 팀이든지 성공적인 시즌을 보내려면 개인의 관심사에서 팀의 목표로 초점을 옮겨야 한다. 만일 팀에 화합하지 못하는 선수가 있다면, 팀은 시작부터 어려움에 직면할 것이다.

이것이 간단한 문제처럼 보이는가? 그렇다면 2005~2006년 NBA 시즌에서 가장 상반되었던 두 팀을 비교해보자. 디트로이트 피스톤은 똑같은 5명의 선수가 연속으로 73경기에서 스타터로 출전한 기록을 세웠다. 이와는 반대로 뉴욕닉스의 스타팅 라인업은 회전문으로, 경기마다 계속해서 선수가 바뀌었다. 피스톤 팀의 스타터들은 이 가혹한 시즌 내내 부상과 두통, 그리고 다른 어려움들과 싸워야 했다. 이들은 모두 자기 역할에 충실했으며, 필요할 때마다 동료를 돕기 위해 달려갔다. 반면에 닉스 팀의 스타터들은 어찌 보면 경기에서 지는 방법을 터득한 것 같았고, 어찌 보면 벤치로 앉아있는 방법을 터득한 것 같았으며 팀에서 재능이 있는 선수들은 래리 브라운 코치가 할당해준 역할에 불만이 많았다.

결과적으로 피스톤은 68승 18패라는 최고의 기록을 세웠고, 닉스는 리그에서 가장 비싼 선수들을 보유하고 있음에도 불구하고 82경기 중 59경기를 지면서 꼴찌에서 두 번째 NBA 팀이 되었다.

2008년 애틀랜틱10 대회에서 우승한 제이비어 팀은 자기 팀의 가장 뛰어난 세 명의 선수에게 이기심을 완전히 버려야 하는 역할을 맡겼다. 최고의 전천후 선수였던 4학년생 조쉬 던킨의 역할은 벤치에 앉아서 6번째 선수가 되는 것이었으며 그는 이 역할을 받아들였다. 그는 지금 모든 컨퍼런스 대회에 출전해서 놀라운 재능을 보이며 팀을 돕고 있다. 주득점원으로 활약했던 스탠 버렐 선수는 지금 최고의 수비수가 되어 슛을 거의하지 않는다. 많은 득점을 올렸던 드류 라벤더 선수는 현재 높은 어시스트 기록을 갖고 있는 코트 리더가 되었

다. 이들 세 선수는 개인 기록을 기꺼이 희생해서 제이비어 팀이 최대한으로 잠재력을 발휘할 수 있도록 도왔다.

조각가, 솔로 뮤지션, 컴퓨터 프로그래머, 골프선수, 수석 주방장 등과 같은 숙련자들은 상당히 자율적으로 움직이면서 훌륭한 성취를 일궈낸다. 필요한 지식만 있다면 이런 사람들은 독특한 기술을 독립적으로 발휘하거나 혹은 다른 사람에게서 약간의 도움을 받아 원하는 결과를 만들어낸다. 말하자면 이들은 자기 스스로 맡은 역할을 수행하고 있는 것이다. 그렇지만 농구에서 원하는 결과인 승리를 얻어내려면 모든 멤버가 팀에 대한 책무를 공유하면서 함께 노력해야 한다.

팀 목표에 대한 책무는 개인보다 좀 더 큰 그 무엇에 대한 책무로서 스포츠에서 얻을 수 있는 중요한 삶의 교훈 중 하나이다. 그러나 어떤 선수들에게는 이것을 배우고 받아들이는 것이 쉬운 일이 아니다. 아마 그런 아이들은 집안에서 외아들 혹은 무남독녀이거나, 나누며 살아야 한다는 말을 한 번도 들어본 적이 없고 조숙한 신체 덕분에 경기에서 잘한다는 칭찬을 어렸을 때부터 무수히 듣고 자랐을 수도 있다. 어쩌면 결손 가정에서 자란 탓에 남들과



노스캐롤라이나 타일러 한스브로 선수가 볼 소유권을 따내고 지키는 모습을 보면, 경기에서 선수의 동기유발의 정도를 알 수 있다.

함께 하는 활동에 거의 참가해본 적이 없을지도 모른다. 그러나 이런 선수들도 팀 동료들을 도울 수가 있으며 이장의 후반부에 책무를 기르고 향상시키는 법을 알 수 있을 것이다. 그러나 마음의 준비가 되어 있어야만 이를 배울 수 있다.

결프코스트 커뮤니티 대학의 여자농구 코치 루니 스코블의 말에 따르면, 요즘 선수들은 ‘자기중심’ 세대에서 자라났기 때문에 단체에 기여하는 멤버가 되라는 말을 거의 들어본 적이 없다. 이들은 팀에서 공동의 목표를 위해 개인적인 희생을 힘들어한다. 그러나 스코블은 선수들에게 이렇게 말했다. 무언가를 할 때는 팀의 일원으로서 결정을 해야 한다. 훌륭한 마음가짐으로 훈련하고, 더 빨리 뛰고, 더 열심히 훈련해라. 그렇게 하지 않으면 바로 교체될 것이다. 그녀는 이 말을 어김없이 실천했고, 덕분에 팀은 이 프로그램을 적용한 1996년 이래로 90%의 승률을 기록하며 내셔널 챔피언이 되었다.

책임과 의무

팀의 일원이 된다는 것은 곧 커다란 책임을 수반한다는 것이다. 한 사람이 어떤 일을 하면 다른 모든 사람들이 영향을 받게 된다. 모든 슈팅, 수비동작, 패스, 리바운드, 스크린, 루즈볼 등 모든 것들이 동료들의 승리 기회에 영향을 준다. 내가 매일 어떻게 훈련을 하느냐에 따라 승리를 향한 나 자신과 동료들의 준비상태가 달라지는 것이다. 모든 선수는 서로서로 관련을 맺고 있으며, 상호간에 남에게 도움이 되거나 해가 되므로 영향이 중립적인 사람은 없다.

매년 졸업식은 코치와 선수들이 서로 공유했던 삶을 되돌아보는 시간이다. 시즌에서 활동하는 동안 우리 선수들과 스태프들은 함께 훈련하고, 힘을 모아 경기를 하고 서로 힘들어했으며 함께 축하해왔다. 그들은 가끔씩 서로를 위로해주고 언제나 서로를 돕고자 노력했고 이런 것들이 바로 팀멤버가 수행해야하는 책임인 것이다.

새로 온 선수는 모두가 다 서약서에 사인을 하는데, 그 내용은 진지한 학생이 되겠다, 헌신적인 농구선수가 되겠다, 자기중심적이지 않은 팀멤버가 되겠다, 그리고 최고의 인간이 되도록 노력하겠다는 것이다. 팀에 입단할 때 이 책임에 동의하지 않는 선수는 없으나 안타깝게도 모두가 다 이 책임을 완수하지는 못한다. 만일 모든 선수가 이러한 책임을 다한다면 팀에 놀라운 결속력이 생겨 혼자서 할 때는 장애가 되는 것들을 모두 극복할 수 있을 것이다.

팀의 책임을 다한다는 것은 아주 간단한 일로 자기가 하겠다고 말했던 것을 하기만 하면 되는 것이다. 졸업식이 열리는 날에 우리는 4학년들과 축하 식사를 하면서 코치로서의 내 소망은 이들 선수들에게 이렇게 말하는 것이다.

‘우리가 널 뽑았을 때 네가 하겠다고 말했던 것을 넌 해냈다. 너는 훌륭한 팀의 훌륭한 선수였고 실력이 향상됐어. 넌 스스로를 잘 컨트롤 했으며 우리는 네가 자랑스럽고 또 네가 인생에서 성공을 거둘 것이라는 걸 믿는다.’

욕망과 이기심 없는 자세

알아두면 유익한 말이 하나 있다. ‘모든 것이 나한테 책임있는 것처럼 일하고 나에게 있는 것이 아무것도 없는 듯이 행동하라.’ 모든 것이 한 사람에게 달려있다고 할 때, 그 책임감은 엄청날 것이다. 한 사람이 리바운드를 하고, 모든 수비를 하고, 올바른 공격 판단을 하고, 루즈볼을 잡는 것을 혼자서 해내야 하는 선수의 의지와 욕구는 믿을 수 없을 만큼 강력하며 이런 적극적인 플레이는 다른 선수들에게도 영향을 미친다.

훌륭한 선수는 다른 누군가가 힘든 일을 할 때까지 기다리지 않으며 스스로 책임감을 다한다. 그렇다고 스코어를 올리거나 좋은 기록을 쌓으라는 뜻은 아니며 팀의 승리를 위해서 할 수 있는 모든 것을 하라는 말이다. 필요한 시점에 필요한 것을 해낼 수 있는 선수가 되기 위해 노력해야 한다.

이 책임을 다하기 위해서는 경기가 내 노력에 따라 좌우된다는 마음가짐을 가져야 하며, 또 내 플레이가 팀선수 모두에게 영향을 미친다는 사실도 알고 있어야 한다. 사실, 경기 결과는 각자의 노력에 달려있으며 체인에서 고리 한 개가 깨지면 체인 전체가 끊어진다. 모든 것은 각 선수가 체인에서 강한 고리가 되느냐 마느냐에 달려있는 것이다. 가장 약한 고리의 강도가 곧 그 체인의 강도라는 말이 있듯이 책임감 있는 선수는 가장 약한 고리가 되지 않기 위해 모든 노력을 다한다.

앞에서 언급한 두 번째 문장인 ‘나에게 있는 것이 아무것도 없는 듯이 행동하라.’는 체인의 각 부분은 그들만의 역할을 하고 있다는 것을 의미한다. 사실, 다른 고리에 얽여있지 않은 하나의 고리는 아무 의미가 없다. 내가 해준 어시스트를 고마워하고, 나의 수비 플레이와 리바운드를 칭찬해주고, 중요한 역할을 했지만 언론과 팬들이 알아주지 않는 나를 격려해주는 인간미 넘치는 선수를 상상해보자. 동료에 대한 따뜻한 마음과 이기심 없는 자세는 매우 중요한 책무이다.

내가 본 가장 인상 깊었던 경기 중 하나는 완전한 이타심과 강렬한 노력의 결정체로 표본화된 라셀레 대학의 셔먼 디아즈 선수다. 그는 뛰어난 윙 선수였지만 총 60분의 경기에서 59분 동안은 플레이를 하지 못했고 당시 우리 최고 라인업은 가드 세 명과 큰 선수 두 명이었

다. 그러나 그는 기분 상해하지 않고 동료들을 격려하며 팀의 일원으로 그에게 있는 것이 아무것도 없는 듯이 행동하였다. 선수들이 파울을 범해 퇴장했기 때문에, 우리는 네 번째 연장전의 마지막 1분이 남았을 때 그를 투입했다. 첫 플레이에서 그는 먼거리에서 공격 리바운드를 잡아 모든 것이 나한테 달려있는 것처럼 움직여 공간이 있는 선수에게 패스해 3점슛을 하게 했고, 덕분에 우리는 극적인 승리를 거둘 수 있었다. 그는 그 경기에서 좀 더 플레이하고 싶은 마음이 간절했지만 다른 동료를 격려함으로써 완전한 이타심을 보여주었다. 기회가 왔을 때, 그는 준비가 되어 있었으며 승리에 대한 갈망으로 팀에 기여하였다. 그는 훌륭한 성품이 무엇인지를 보여주었으며, 이후의 승리에서도 큰 역할을 했다.

충성심

선수나 코치가 어떤 선수에게 격려와 지지를 해주면 그들은 충성심을 보일 것이다. 코치와 선수들이 서로에게 충성심을 갖고 있다면 이들은 진정한 팀이라고 할 수 있으며 좀 더 정확하게 말하자면 농구 가족이 된 것이다. 그들은 서로를 걱정해주고, 말과 행동으로 그것을 증명하며 이들은 서로를 위해 봉사할 것이다.

캔자스 대학팀은 2003년 이 책무를 팀의 강령으로 삼았다. 초반 3승 3패를 기록한 후, 그들은 크게 비난을 받았으며 팬들과 기자들로부터 이런 질문을 받았다. 누구 잘못인가? 무엇이 잘못되었나? 시즌 후반 파이널 4와 챔피언 경기에 출전하는 등 좋은 성적을 낸 후, 그들은 초반의 부진을 되돌아보았다. 그들은 서로를 비난하지 않았기 때문에 이 시기를 긍정적인 전환점으로 표현했다. 그들은 자신들이 만든 문제이기 때문에 자신들이 그 문제를 해결할 수 있을 것이라고 믿었다. 그러나 그들은 서로에게 긍정적인 마음을 갖고 열심히 훈련해 나가기 위해서 부정적인 것들을 무시했으며 이런 태도가 바로 2003년 캔자스 대학팀을 커다란 성공 신화로 만들었다.

서로에 대한 충성심이 팀에 없으면 이와 상반된 결과가 나타난다. 선수들은 자신의 단점을 무시하고 동료와 코치를 홍보하며 비난할 것이다. 그러나 이보다 더 나쁜 현상은 실제로는 아닌데 겉으로 서로를 위해주는 척하는 것이다. 이러한 불화는 결국 충돌을 야기하고, 고군분투하고 있는 팀에게는 더욱 악재로 작용하며 여기에 휘말린 선수들의 품성도 손상시킨다.

그렇다고 모든 선수가 다른 선수를 똑같은 방식으로 좋아해야 한다는 뜻은 아니다. 그러나 선수들은 언제나 다같이 열심히 플레이해야 하며, 필요하다면 서로의 차이점에 관해 정직하게 얘기를 나눠야한다. 충성심이 있는 팀은 서로에게 등을 돌리지 않는다.

로스앤젤레스 레이커스의 코치였던 팻 라일리는 ‘쇼타임’이란 책에서 1985년 NBA 결승 1차전에서 보스턴 셀틱스에게 당한 148:114의 굴욕적인 패배에 대해 어떤 사람이 ‘대학살 기념일’이라고 했다고 기술했다.

이 경기 다음 날 레이커스 팀은 비디오 분석 미팅을 하기 위해 모였다. 팀의 주장인 카림 압둘 자바 선수는 일찌감치 도착해서 모니터 앞에 자리를 잡고 앉았다. 비디오를 본 그는 자신이 다른 선수들과 마찬가지로 형편없이 경기를 펼쳤다는 것을 알게 되었다. 그는 말에서나 행동에서나 아주 강렬한 선수였으나 자신의 형편없는 플레이에 대한 책임을 인정한 그는 남은 경기에서 팀을 이끌기 위해 열심히 노력했다.

라일리 코치는 카림의 리더십과 강렬함을 알고 그를 비판의 대상으로 삼아 팀이 실수를 할 때마다 그를 비판했으며 카림은 이를 모두 받아들였다. 또 그는 팀의 모범이 되고 싶어했는데, 놀랍게도 혼자자 아니라 동료들과 함께 모범이 되고자 했다. 그날의 패배는 물론 카림 혼자만의 잘못 때문이 아니었다. 그러나 코치와 주장인 카림은 완전한 책임감과 헌신이 필요하며, 그게 없으면 자기팀은 계속해서 패배하게 될 것이라는 점을 알고 있었다.

셀틱스 팀과 2차전을 하기 전에 코치 라일리는 카림에게 어떻게 몸싸움에 져서 두 번이나 코트에 쓰러졌냐고 질책했으며, 그는 이번에는 더 좋은 경기를 펼치리라는 결심과 함께 아주 성숙한 태도로 비판을 듣고 받아들였다.

레이커스의 다른 선수들은 카림을 모범으로 삼았으며 손가락질하지 않고 카림이 했던 것처럼 자기 자신을 되돌아보고 상황을 개선시키는 데에 전념했다. 그들은 계속 승리해서 그 시즌에 NBA 결승에 진출할 수 있었는데, 그것은 다 주장의 책임감과 리더십 덕분이었다.

최근, 패배에 대한 스타선수의 책임감에 관한 사건이 올랜도 매직 팀에서도 벌어졌다. 현대 농구의 슈퍼스타 자리를 예약한 실력자 드와이트 하워드 선수를 수비에서 최선을 다하지 않았다고 경기에서 교체한 것이었다. 이 팀은 수비를 하워드의 리바운딩과 슛블로킹에 의존하고 있었는데 말이다. 코치는 하워드 선수와 벤치에서 격렬한 언쟁을 벌인 후 선수를 불러 말했다. ‘하워드는 공격에만 집중하고 있어. 볼을 잡지 못하면 실망하고, 우리가 이기려면 수비 리바운딩에 집중해야 되는데 그는 지금 그걸 하지 않으려고 하고, 또 우리는 서로에게 신경질을 약간씩 부리고 있어.’

그러나 하워드는 역시 일류선수로 문제를 돌아보고 팀에 대한 자신의 역할과 책임을 받아들여 이렇게 말했다. ‘난 팀을 위해 올바른 것을 해야 돼요. 그들은 내가 할 수 있는 일에 집중하기를 바라고 있어요. 내가 그걸 하지 않으면 우리는 그저 평범한 팀에 지나지 않을 거예요.’

그렇다고 최고 선수 또는 어느 특정 선수를 혼낸다고 해서 문제가 해결된다는 의미는 아니다. 사실, 자신들이 지고 있을 때 누군가를 손가락질하는 버릇을 갖고 있는 팀은 영원한 패자가 될 것이다.

한 현명한 코치는 내가 누군가를 손가락질하며 비난할 때마다 더 많은 손가락이 등 뒤에서 나를 향하고 있다고 말했다. 승리자는 문제를 해결할 때 언제나 자기 자신을 먼저 돌아본다. 선수들은 경기가 끝나면 무엇을 더 잘할 수 있었는지를 생각해보고 특히, 접전 후 패했을 때 더욱 그렇다. 이런 일이 시즌 동안에 몇 차례 일어나는데, 경기 막바지에 볼을 잡았을 때 플레이 하나가 경기를 뒤집는 추가 득점으로 이어질 수도 있다. 리바운드 및 수비성공을 1개만 더하거나 턴오버를 1개만 줄였다라면 경기를 뒤집고 승리할 수도 있었을 것이다. 모든 선수들은 승패를 바꿀 수도 있었던 안타까운 순간을 되돌아봐야 한다. 그래야만 학습효과와 조직력이 향상되며 그런 자세는 동료에 대해 충성심을 보여주는 것이기도 하다. 사실, 모든 시즌 경기가 플레이 하나로 결정될 수 있으므로 열정적인 코치나 선수는 이 사실에 늘 유념하며 훈련한다. 이 마지막 공격권이 경기 결과의 승패를 가져올 수 있기 때문이다. 따라서 중요한 순간에 대비할 수 있는 유일한 길은 모든 순간을 중요하게 여기며 이것이 바로 연장전이 필요 없는 승리자의 마음 자세이다.

자부심과 주인의식

팀의 전통이란, 모든 선수가 자부심을 느끼고 모든 선수가 팀 특성에 맞는 책임감을 갖고 팀의 프로그램을 성공으로 인도하는 것이 바로 전통이다. 코치들은 이런 고유의 색깔을 만들어내기 위해 수년 간 다양한 노력을 해오고 있지만, 그 효과를 보는 선수는 자기 자신에게도 의무감을 느끼는 선수이다.

미시간 주립대는 미국의 농구 엘리트 대학팀들 중 하나로 이 대학의 상징인 스파르타 농구 경기장을 보면, 선배들이 이루어 놓은 전통을 느낄 수 있다. 체육관 한쪽 벽에는 매직 존슨 선수의 액자에 걸려있고, 다른 쪽 벽에는 컨퍼런스에 진출했던 선수들의 사진과 명단이 걸려 있다. 현재는 NBA에서 활약하고 있는 선수들이 입었던 대학 유니폼은 가장 높은 곳에 걸려 있다. 또한 내셔널 챔피언십, 빅텐 챔피언십, 파이널 포, NCAA 토너먼트에 참가했던 선수들을 학교를 대표하는 최고의 팀으로 기리고 있다.

이렇게 전시하는 목적은 팀에 대한 자부심을 향상시키는 것이며, 또 다른 목적은 선수들에게 팀의 전통을 이어갈 의무가 있다는 사실을 인지시켜주는 것이다. 이스트 랜싱에서 만들어

진 이러한 전통을 통해서 톰 이조 코치는 선수들에게 너는 챔피언처럼 플레이해야할 의무가 있다는 메시지를 전달하고 있다. 선수들은 선배 선수와 팀이 보여줬던 수준 높은 플레이를 유지할 책임감이 있다는 것이다.

이것을 강조하기 위해서 선수들의 라커마다 PP(players play), TPW(tough players win)라는 글자가 붙어있다. TPW는 강한 선수가 이기며, PP는 선수는 플레이 한다는 뜻이다. 다시 말하면, 선수는 불평이나 변명을 하지 말고, 가르치거나 다른 일에 끼어들지 말고 오직 경기에만 집중해야 한다는 것이다.

인생의 가장 중요한 교훈 중 하나는 내 운명은 다른 사람이 아닌 내 손으로 개척해야 한다는 것이다. 성공적이지 못한 사람은 운을 탓하고 남을 욕하며 좀 더 나아지기 위한 노력도 하지 않는다. 풋볼 코치 루 홀츠는 인생이란 우리에게 일어날 10%의 확률과 이를 어떻게 대처하는가가 90%를 차지한다. 목표성취는 우리가 거울 앞에 섰을 때 보이는 그 사람에게 달려있으며 역경에서는 더욱 그렇다. 성공은 개인의 책임감에서 시작되며 이는 선수와 코치에게도 진리이다.

출전 시간

어떤 선수는 자기가 성공하지 못한 이유는 경기에서 뛸 수 있는 기회가 충분하지 않았기 때문이라고 말한다. 같은 능력을 갖고 있는 선수들이 플레이 시간을 놓고 경쟁할 때, 둘 다 다른 선수보다 실력이 현저히 뛰어나지 않다면 코치는 선택하기가 어렵다. 플레이할 수 있는 기회를 만들려면, 선수는 자기의 역할이 최고라는 것을 확실히 증명해야 하는 것이다.

팻 라일리는 열심히 훈련한다고 해서 보장되는 것은 아무것도 없다. 그렇지만 그런 훈련 없이는 기회를 얻지 못한다고 하였다. 성공은 코트에서 이기는 것을 수행할 때 얻을 수 있으며 이는 동료를 돕고, 다른 선수보다 더 열심히 경기하는 것 등을 말한다. 좀 더 많이 이기고, 계속해서 좀 더 많은 능력을 보여준다면 더 많은 플레이 시간이 주어질 것이다. 플레이 시간은 선수에게 달려있는 것이다.

훌륭한 선수임에도 그 팀에 그보다 더 나은 선수가 있는 경우, 그는 플레이 시간을 별로 갖지 못한다. 1973년 NBA 드래프트에서 16번째로 뽑힌 스웬 네이터 선수가 그런 예에 속한다. 그는 11년 동안 ABA와 NBA에서 성공적인 활약을 펼쳤지만, 대학 시절에는 최고 센터였던 빌 윌튼 선수 때문에 늘 뒤로 밀려나 있었다. 그러나 우수한 선수라면 라인업에서 자기보

다 우선순위에 있는 동료들 존중할 줄도 알아야 하며 스웬 네이터 또한 그랬다.

그리고 동시에 선수들은 누구든지 이길 수 있다는 확신과 이를 위해 꾸준한 노력을 해야 한다. 이런 것이 바로 성숙한 자신감이며 자신에 대한 신뢰감이다. 스웬 네이터 선수의 경우 처럼, 선수들은 동료의 능력뿐만 아니라 팀의 신성한 임무인 벤치에서 앉아 있다 해도 존중할 줄 알아야 한다. 또 동료의 성공을 시기하지 말고, 팀에 부정적인 영향을 주지 말아야 한다. 모든 선수들은 팀 동료를 도와야 하며, 실력향상을 위해 열심히 훈련해야 한다. 이처럼 힘든 상황에서 긍정적인 자세를 유지하는 선수가 바로 승리자이며 이것이 인생에서의 성공을 준비하는 길이다.

일반적인 선수들은 자기보다 더 우수한 선수와 경쟁해야 하지만, 이들 우수한 선수들은 더 큰 성공을 위해 노력해야 한다. 우수한 선수들은 자신보다 재능이 적은 선수와 경쟁할 때 자기도취에 빠질 수 있다. 우수한 선수들은 훈련을 건성으로 하는 경우가 많은데, 그것은 조금만 노력해도 여전히 코트의 왕자가 될 수 있기 때문이다. 이런 선수는 자신의 잠재력을 절대 발휘할 수 없으며 팀의 수준을 향상시키지 못한다.

반대로 승리자들은 자신이나 동료가 최대한의 능력을 발휘하지 못하면 만족하지 않는다. 이들의 목표는 코트 모든 지역에서, 또 모든 순간에 완벽해지는 것이기 때문이다. 그리고 이것은 개인적 영광을 위해서라기보다는 팀을 최고로 만들기 위해서이다. 이런 선수는 전체적으로 경기를 자기팀에 유리한 쪽으로 돌려놓는다.

마이클 조던은 뛰어난 재능을 타고난 데다 승리자이기도 한 선수의 표본이다. 그는 자신의 경기에 절대로 만족하지 않았으며, 언제나 자신을 향상시킬 수 있는 방법을 연구했으며, 경기에서 이기기를 간절하게 염원했다. 그는 NBA 올해의 수비선수의 정규 멤버로서 수비에 대한 자부심을 갖고 있으며 항상 경기에서 볼을 갖고 싶어 한다는 사실은 두말할 필요도 없었다. 전환점은 코치였던 필 잭슨이 동료들에게 더 많은 기회를 주지 않으면 결승전에서 이길 수 없다는 것을 그에게 설득시키면서 찾아왔다. 뛰어난 리더십을 가진 데다 탁월한 신체적 능력까지 타고났기 때문에 조던은 자기중심에서 탈피해 동료들에게 더 많은 기회를 줄 수 있었고, 그 결과 동료들의 기술과 자신감을 더욱 높일 수 있었다. 이것이 시카고 불스가 여섯 번이나 NBA 챔피언이 된 비결이었다.

동료 스타 만들기

흥미롭게도 시카고 불스의 동료 존 팩슨과 스티브 커는 우승을 결정하는 경기에서 모두 마이클 조던의 어시스트를 받아 결승골을 성공시켰다. 조던은 다른 선수들에게 기회를 키워 주었고 그는 타고난 승리자라는 더 큰 것을 얻었다. 훌륭한 선수는 다른 선수에게 끊임없이 기회를 준다는 것을 보여준 것이다.

예전에 샌안토니오 스퍼스가 거뒀던 우승은 떠오르는 스타들에게 기꺼이 기회를 양보한 올스타 및 장군이라 불리는 데이비드 로빈슨 때문이었다. 그는 팀 책무를 최대한으로 해낸다는 것이 무엇인지를 증명했으며 선수들을 지도하고, 칭찬하고, 젊은 선수 팀 던컨에게 플레이 시간을 양보하였다. 로빈슨이 자기 기록과 개인 명성을 걱정했다라면 그 팀은 절대 그렇게 성공하지 못했을 것이며 팀에 이기주의가 만연했을 것이다. 그러나 로빈슨은 리그의 마지막 시즌 동안 동료를 도왔을 뿐만 아니라 팀이 최근 시즌에서 우승해 나가는 데 힘이 되는 전통을 남겼다.

누군가 나에게 다른 선수를 키워주라고 말한다면 나는 최고의 찬사를 들은 것이며, 엄청난 존경을 받은 것이다. 코트 밖에서 다른 사람을 도와주는 데 여러 가지 방법이 있는 것처럼, 코트 안에서 다른 선수를 키워주는 데에도 많은 방법이 있으나 여기서는 두 가지 방법만 제시하였다.

첫 번째 방법은 훈련시간에 동료를 이기기 위해 모든 수단을 동원해 열심히 하는 것이다. 젊은 팀이나 아마추어 팀들이 성공하지 못하는 이유 중의 하나가 서로 100%의 강도로 훈련하지 않기 때문이다. 그들은 훈련에서 동료가 골대로 리바운드 하지 않기 때문에 박스아웃을 제대로 하지 않으며, 공격수가 전력질주를 하지 않기 때문에 조깅하듯 뛰면서 수비를 한다. 만일 이런 팀이 열심히 훈련한 팀과 경기하면 자신들이 부족하다는 점을 깨달을 것이다. 서로 열심히 훈련하지 않으면 서로의 실력은 더 나빠지며, 반대로 시합같이 고강도로 훈련하면 서로가 더 좋아진다.

동료나 친구의 얼굴표정을 굳게 만드는 것은 바람직하지 않다는 생각은 미성숙한 자세에서 나온다. 동료를 힘들게 하지만 자신의 능력을 발휘하게 하며 상대를 당황하게 만드는 친구가 좋은 친구이다. 지는 팀 선수들을 보면 서로서로 편하게 훈련하는 것이 좋다고 생각한다. 그러나 동료와 몸싸움하고 이기기 위해서 노력하는 것이 자신의 잠재력을 극대화시키면서 동료를 향상시키는 길이며 이것이 바로 성숙한 자세이다.

동료를 스타로 만드는 또 다른 방법은 패스다. 많은 코치들은 훌륭한 패서가 훌륭한 슈터를 만든다고 말한다. 드리블 돌파로 수비를 뚫고 동료에게 오픈샷을 만들어주는 선수가 동료를 빛나게 하는 선수이다. 더블팀을 유도하고 오픈된 커터에게 패스를 해서 레이업을 하게 하거나, 워크 사이드의 슈터에게 패스를 하는 것이 동료를 빛나게 하는 것이다. 최고 득점자들은 인상적인 개인 기록을 세우고 있지만, 주의를 끌어서 동료가 쉽게 득점하도록 재능을 사용하지 않는다. 훌륭한 공격수는 동료에게 패스를 하고 득점을 하게 함으로써 팀의 능력을 향상시킨다.



팀에 가장 필요한 것은 개인 기록이 아니라 팀워크이며, 이는 동료에게 얼마나 효과적으로 패스하는지를 보면 알 수 있다.

자기 역할

모든 선수는 팀에서 각자의 역할이 있다. 모든 선수는 매일 출석하고, 열심히 훈련하며, 열정을 갖고 최선을 다하고, 칭찬과 비판을 수긍하고, 협동심과 충성심을 가져야 하는 책임이 있다. 그러나 개개 선수가 다양한 팀의 요구에 기여할 수 있는 역할은 다음과 같다.

우수 선수

훌륭한 팀에는 대개 훌륭한 선수들이 있다. 팀에서 가장 우수한 선수가 진정한 승리자이며 긍정적인 리더일 경우, 그 팀은 좋아진다. 좀 더 구체적으로 말하자면, 팀의 최고 선수가 제시간에 출석하고, 비판을 받아들이고, 열심히 훈련할 경우 다른 선수들도 그렇게 행동해야 한다고 생각한다. 우수한 선수는 모범을 보임으로써 팀을 이끌고, 또 모두가 서로에게 책임이 있다는 것을 보여주면서 다른 선수들도 높은 기준에 맞춰 행동하도록 만들어야 하는 것이다. 코치들이 가장 우수한 선수에게 더욱 엄격한 것은 바로 이런 이유 때문이다. 코치들은 우수한 선수가 나중에 훌륭한 선수가 된다는 것을 안다. 또 이런 선수가 코치가 주는 시련을 받아들인다면 그것은 좋은 모범사례가 될 것이고, 팀 전체가 좀 더 책임감을 갖게 된다는 것도 잘 안다. 뛰어난 선수의 눈에 보이는, 책임감 있는 리더십은 훌륭한 팀을 만드는 데에 있어서 가장 중요한 요소이다.

반면에 가장 우수한 선수가 열심히 훈련하지 않는다면 무슨 일이 생길까? 미숙한 동료들은 자기들도 훈련할 필요가 없다고 생각할 것이다. 이렇게 우수하며 재능있는 동료가 다른 선수를 도와주는 데에 충분한 관심을 보이지 않고, 중요한 경기를 준비하는 데에 도움이 되지 않는다면 팀 동료는 아마 좌절감을 느낄 것이다. 우수한 선수의 희생정신 결여는 팀의 분열을 불러오기 때문에 우수한 선수가 팀에 미치는 영향은 매우 크다.

특정 역할 선수

승리하는 팀에는 우수한 선수와 특정 역할을 훌륭하게 담당하는 선수가 있다. 우수한 특정 역할 선수는 현명하며 슈팅보다는 다른 기술이 뛰어나며, 뛰어난 공격수를 돕기 위해 자신을 과감히 희생한다. 이들은 대개 특정 영역에서 고난도의 기술과 수행력을 갖고 있다. NBA 최고 수비수이자 리바운더인 벤 월러스 선수가 바로 그런 선수인데, 그는 결승전에서 승리할 때 특정 역할 선수가 어떻게 가장 가치 있는 선수가 될 수 있는지를 보여준 완벽한 사례이다.

훌륭한 볼 선수는 자신의 장점을 활용하며 자기보다 동료들이 잘하는 것은 시도하지 않는다. 빅맨의 경우, 공격코트로 볼을 갖고 가는 것은 숙련된 가드가 하게 하며, 평범한 슈터라면, 패스를 더 많이 하거나 스크린으로 최고의 슈터가 오픈샷을 할 수 있도록 해주는 것이다. 볼 선수의 임무는 경기장에 자신만의 독특한 장점만 활용하고 팀을 위해 헌신해야만 자신의 장점을 더 잘 활용할 수 있다. 우수한 팀에는 항상 뛰어난 볼 선수가 있으며, 특정 역할 선수는 매우 중요하다.

팀 우선 정신

조앤 맥칼리-듀크 대학

대학 코치인 나는 자신감과 자존심이 있는 학생 선수를 찾고 있다. 선수들은 우선 자기 자신을 중시하고 그 다음으로 팀을 가치를 존중해서 팀과 자신을 최대한 이롭게 하는 결정을 내리기 때문이다.

이해가 안 갈지도 모르지만 나는 이기심 속에도 장점이 있다고 믿는다. 내가 의미하는 바는 최고 선수가 되기 위해 모든 것에 최선을 다하는 이기심과 동시에 앞으로 전진 할 수 있는 있는 선수를 우리는 찾고 있다. 그런 선수를 찾은 다음엔 이들보다 약간 더 자신감 있는 선수들과 함께 훈련을 해서 좀 더 큰 그림을 그리면서 팀의 중요성을 깨달으며 그것을 현실화할 수 있도록 돕는 것이다. 이들이 3학년이 되었을 때, 팀이 우선이라는 것을 인정하고, 자신의 책무를 받아들이도록 우리는 이 젊은 선수들과 열심히 훈련한다.

신입생들은 고교에서 대학으로 가는 과정에서는 많은 시련을 겪어야 하기 때문에 자신들에 대한 책무만을 감당할 수 있다. 오직 비범한 2학년 선수들만 자신들이 할 수 있는 가능한 리더십을 생각하기 시작한다. 우리는 개별 미팅과 시즌 및 비시즌 동안의 경험을 토론하고 관찰하면서 성숙해질 수 있도록 돕는다. 그러나 선수들의 성장은 얘기를 나눈다고 해서 얻어지는 게 아니며 자신들의 미래를 넓혀주고 틀을 잡아주는 도전을 통해서 촉진시켜야 한다. 3학년 때쯤 이들은 팀에 대한 책무를 완전히 이해하고 우리가 자신들보다 좀 더 큰 것을 만들어나가고 있다는 것에 진심으로 감사한다. 우리는 3, 4학년들에게 자신을 버리고 팀과 함께하라는 좌우명을 실천해주기를 기대한다.

매년 학생들이 성숙해지는 것을 보는 것은 기분 좋은 일이다. 최근 나는 네 명의 베테랑 선수들을 만나서 이번에 입학하는 신입생들을 어떻게 환영해줄까를 의논했으며, 얘기 중에 2.4km 달리기도 언급되었다. 이 달리기는 가을 훈련 때 선수들의 인지 및 신체적 테스트 중 하나였다. 그런데 이때 3학년으로 올라가는 한 선수가 큰 소리로 이번 10월에 자기도 2.4km를 뛰어야 하냐고 항의조로 물었다. 나는 그 학생에게 그런 소리를 2학년이 했다면 이해할 수도 있지만, 3학년이라면 자기 자신뿐 아니라 남도 생각해줄 줄 알아야 한다고 대답했다. 이렇게 사적인 만남조차도 나는 자신보다는 팀을 우선시해야 한다고 강조한 것이다.

우리 팀에는 성장 과정에서 그런 모습을 보이고 있는 선수들이 있으며 그들은 아직 주장이 아니다. 그렇지만 자기 자신을 돌보는 속에서도 팀을 위한 책임감을 보여줄 때 주장이 될 것이다. 이것이 전형적인 미국인의 모습이며 쉬운 과정은 아니다. 가끔은 팀보다 끝까지 자기만 생각하는 이기적인 선수도 있다. 어느 순간 이런 선수는 자기 자신 밖에 모른다는 것을 깨닫지만 그래도 팀을 위해 할 수 있는 역할을 준다. 물론 리더십이 필요한 역할이 아니며 모든 선수가 다 리더가 되는 것은 아니다. 코치도 이런 것은 어찌 할 수가 없다.

선수들은 코트에서 미친 듯이 리바운드와 적극적으로 수비하기를 기대한다는 것을 알고 있다. 챔피언들은 그렇게 한다. 경기에 적극적으로 임하면 선수들은 자신의 개성과 재능을

좀 더 많이 보여줄 수 있다. 나는 다양한 스타일과 기술들 속에서 적절한 것을 골라 서로 유기적으로 움직일 수 있도록 조합한다.

우리는 경쟁원리를 활용하며 선수들은 시즌 전에 출전 시간을 획득한다. 다양한 신체 컨디션 테스트를 바탕으로 경기수행이 그 평가 기준이 되며 학년도 고려한다. 만일 두 선수가 능력도 같고 근면성도 같다면 더 높은 학년에게 기회를 준다. 선수들은 수업에 빠지거나 학업을 따라가지 못하면 원칙적으로 팀에서 자격을 박탈당한다는 사실을 안다.

책무가 끊임없이 주어진다는 사실을 인지하는 것은 중요하다. 선수들은 이제 다 끝났다고 생각하거나, 경기장 안팎의 규칙들에 느슨해지면 안된다. 어떻게 행동하느냐, 팀의 안과 밖에서 사람들을 어떻게 대하느냐, 교실과 코트에서 얼마나 성적을 올리느냐는 아주 중요한 문제이며 지속적으로 평가를 받아야 한다.

출전 시간은 벌 수도 있고 까먹을 수도 있다. 누가 언제 플레이를 할지는 수석 코치가 결정하는 것이지만, 내 생각에는 그건 선수들 자신이 결정하는 것 같다. 훈련하는 모습을 보면 누가 플레이를 할 자격이 있는지 명확해지기 때문이다. 생산적으로 훈련하고 코트 밖에서도 책임감 있게 행동한다면 그 선수는 충분한 경기시간을 가질 수 있을 것이다.

시즌기에 한 가지 중요한 것은 11월에 경기가 시작되고, 플레이 시간이 결정되고, 모든 초점이 팀에서의 역할 수행으로 모아진다. 이 시기에 어떤 선수가 12명의 선수 중 12번째 역할을 맡게 된 경우, 그는 이 역할을 받아들이고 소중하게 생각할 줄 알아야 한다. 요즘 젊은 선수들은 그런 역할을 맡기면 불만을 터뜨린다. 그래서 많은 선수들이 이 학교에서 저 학교로 옮겨간다. 인생에서 주어진 수많은 역할들 속에서 자기의 한계와 역할을 배운다는 것은 좋은 일이다. 그리고 풋내기들만 모여 있는 목장을 찾아 어딘가로 옮겨 다니는 아이들은 대부분 새 학교에서도 똑같은 문제에 직면한다. 그런 학생들은 팀이라는 공동체에서 자기 역할을 효과적으로 할 수 없기 때문에 코트에서 곧 사라져버린다. 농구는 팀 경기로 성공하기 위해서는 팀이 필요하다.

핵심 교체선수

핵심 교체선수는 투입되었을 때 점수를 유지하거나 점수를 더 넣을 책임이 있다. 이들은 베스트 5가 아니라는 자신의 역할을 받아들여야 하며, 경기는 시작만 중요한 게 아니라 모든 시간이 다 중요하다는 사실을 알고 있어야 한다. 이러한 역할에는 성숙한 선수가 필요하며, 이런 역할의 선수는 특정 경기뿐만 아니라 시즌 내내 팀의 승리에 깊은 영향을 미친다. 보스턴의 케빈 맥헤일은 스타터로서의 모든 자격과 능력을 지니고 있었지만 교체선수로 투입되는 것을 받아들였다. 이러한 역할 속에서 그의 팀은 1984~1985 NBA 우승을 차지했으며 그는 두 번이나 NBA 식스맨상을 수상했다. 식스맨은 스타터의 공격이 잘 풀리지 않을 때,

즉흥적인 효과를 얻을 수 있다. 교체선수가 우수한 슈터라면 그는 지역방어를 공략하고 공격에서 다른 선수에게 더 많은 기회를 줄 수도 있다. 또 다른 역할은 백업 포인트 가드로 경기를 빠르게 풀어나가거나 상대방 수비를 압박하는 것이다. 이밖에도 교체선수는 부지런히 뛰고, 수비를 무력하게 만들며 적극적인 리바운드로 팀을 도울 수 있다. 훌륭한 팀은 교체선수에게 의존하며, 교체선수는 앞선 점수를 지켜 점수 차를 더 벌일 수 있어야 한다. 그리고 필요하다면 불꽃처럼 폭발해서 뒤지고 있는 점수를 뒤집어놓을 수 있어야 한다. 이런 교체선수는 스타터 못지않게 가치 있고 중요하다.

템플 대학의 프랜 던피 코치는 2008 NCAA에 참가했던 팀과 4학년생 가드 크리스 클락에 관해 놀라운 얘기를 들려주었다. 크리스는 이 책에서 권장하고 있는 지속적으로 발전하고 이기적이지 않은 팀에 승리를 안겨주는 선수였다. 그는 4학년 시즌 내내 교체되어 투입되기만 하면 훌륭한 경기를 만들었다. 다른 많은 대학과 마찬가지로 템플 대학은 마지막 홈경기에는 4학년들이 스타팅멤버로 출전하는 전통이 있었다. 사람들 눈에 확실히 각인되기 위해서이다. 그런데 이 마지막 홈경기를 앞두고 크리스가 코치를 찾아와 말했다. ‘제가 스타팅멤버로 뛰지 않아도 좋아요. 제가 교체선수로 뛰면서 우리팀은 계속 승리해왔잖아요. 아무것도 바꾸지 말고 하던 대로 해요. 저는 팀이 승리하길 바랄 뿐이에요.’

이러한 긍정적인 자세는 팀이 성공하는 데 기여했으며, 그 자신도 교체 투입되어 멋진 플레이를 펼칠 수 있었다.

교체 투입되어 플레이를 잘 펼치려면 그 역할을 받아들이는 것 외에도 몇 가지 필요한 것들이 있다. 첫째, 벤치에서 큰소리로 지시사항을 전달한다. 벤치에 앉은 선수는 코치와 선수간의 의사소통을 돕기 위해 코치가 선수들에게 소리치며 지시할 때 도와줘야 한다. 라살 대학에서 코치생활을 할 때, 나는 선수들에게 플레이를 지시할 때마다 이걸 듣는 벤치 선수들이 즉각 같이 소리쳐주기를 바랐다. 이렇게 하면 벤치선수들도 전술 변화를 파악하고 선수들과 소통을 이어나갈 수 있으며, 따라서 투입되었을 때 뛰고 있는 기존 선수들과 잘 섞여서 움직일 수 있다. 우리는 또한 벤치 선수들에게 투입되었을 때 막아야 할 선수를 지켜보고, 존에서 하이포스트 열린 공간에서 득점하는 것을 주시하라고 말한다. 집중력과 의사소통, 흥을 돋우고 용기를 불어넣는 정서적 에너지는 벤치에서부터 시작되며 교체하고 난 다음에 집중하면 너무 늦다.

뛰어난 연습선수

훌륭한 연습선수는 숨어있는 진정한 영웅으로 팀원 이외에는 이들의 기술을 본 사람도, 들어본 사람도 없다. 왜냐하면, 이 선수들은 드물게 경기에 출전하기 때문이다. 이들 없이는 훈련에서 실전을 모방할 수도 없고, 선수들이 경기에 나설 준비도 되지 않기 때문이다.

팀은 이 선수들의 재능과 희생정신을 알며, 이들에게 크게 감사하고 있다. 비록 인지도가 낮지만, 이 선수들은 팀에 기여할 수도 있고, 선수로서 향상될 기회도 있고, 매일 경기에서도 전할 수 있고, 핵심적인 역할을 할 수도 있고, 동료들에게 존경도 얻을 수 있다. 훈련에 헌신적이고 열정적인 선수 없이는 팀은 성공할 수 없다.

모든 선수들은 팀 성공에 필요한 중요한 역할을 맡고 있다. 각자의 역할을 받아들이고, 그 속에서 성장하는 것은 선수의 의무이다. 각자의 역할은 더 영광스러울 수도 덜 영광스러울 수도 있고, 더 어려울 수도 덜 어려울 수도 있다. 그러나 모두가 다 필요한 역할이며 한 가지 역할을 영원히 해야 하는 경우는 거의 없다. 선수의 실력이 향상되면 역할은 바뀌기도 한다. 템플 대학의 크리스 클락도 훈련선수였다. 그는 1, 2학년 때 플레이 시간을 거의 갖지 못했으나 애틀랜틱 10대회에서 가장 뛰어난 교체선수 중 한 명이 되었으며 언제나 두 자리 숫자의 점수를 기록했다.

핵심은 이기심에서 벗어나 자기 역할을 받아들이면서, 동시에 더 훌륭한 역할을 하기 위해 열심히 훈련하고, 또 동료들의 실력을 향상시킬 수 있게 힘쓰는 것이다. 신입생으로 장학금도 받지 못하고 단지 훈련선수가 될 줄 알았던 선수가 있었는데 그는 2008년 상급생이 되었을 때 NCAA 토너먼트에 스타터로 출전해 중요한 역할을 했다. 이런 선수들로는 드레이크의 2008 미주리 벨리 컨퍼런스 올해의 선수인 아담 엠네커, 버틀러의 2008 호라이즌 리그 올수비수 팀인 드류 스트레이커, UNLV의 마운틴 웨스트 컨퍼런스 올 토너먼트 팀의 커티스 테리 등이 있다.

책임감 향상

모든 팀 스포츠 선수들이 자신의 역할을 인정하고 개인의 목표보다는 팀의 성공을 위해 전념하는 것은 쉽지 않은 일이다. 선수가 자신의 성공을 원하는 것은 당연하며 미국의 문화 또한 개인을 강조하는 것이 분명하다. 대부분 젊은 선수들의 꿈인 NBA는 팀보다는 슈퍼스타들을 홍보하고 마케팅한다. 감수성이 민감한 젊은 선수들은 그들을 보면서 자신도 그런

슈퍼스타 중 한 사람이 되고 싶어한다. 강력한 이기심을 버리고 팀 공헌을 최대로 만들기 위해서, 코치는 다음 사항을 활용하면 좋다. 이것은 핵심 사항을 요약한 것이며, 책임감, 협동심, 높은 동기유발에 필요하다.

- 팀의 성공을 높이는 것이 어떻게 개인 인지도를 높여주는지를 보여준다.
- 충성심을 증가시킨다. 9장에서는 어떻게 팀이 단결하고 동료들 간에 어떻게 충성심과 희생을 만들어내는지 자세히 설명하였다.
- 프로그램에 대한 자부심과 주인정신을 높인다.
- 감동적인 팀목표를 만든다.
- 변명을 인정하지 않음으로써 책임감을 강조한다.
- 목표를 세우고 선수들이 경기수행 능력과 같이 무엇을 할 수 있는지에 초점을 맞춰 이들이 높은 수준의 기술에 도전할 수 있도록 해준다.
- 이기심 없는 플레이할 수 있는 기준이나 강령, 즉 열린 공간 선수에게 패스하기, 동료 탓하지 않기, 어시스트에 고마움 표시하기 등을 정하고, 이를 따르지 않는 선수는 출전 시간을 줄인다.
- 모든 선수가 다 중요하며 이들이 맡은 역할도 모두 가치가 있다는 것을 얘기해준다. 8장에서는 의사소통에 대해 자세히 설명하였다.

공동의 가치와 목적을 인식시키려면 코치는 팀 수련회나 교육적인 팀 미팅을 실시할 수 있다. 다음은 우리가 팀 미팅을 할 때 참조연사가 와서 얘기했던 주제들이다. 팀워크 · 책임 · 강인함에 관해 말하는 해군장군이나 다른 종목의 세계적 선수와 전념, 희생, 이타주의에 대해서 말하는 훌륭한 농구선수, 대학생의 책임과 인생의 책임에 관해 말하는 동문, 그리고 훌륭한 선수의 전기문, 성공적인 팀에 관한 이야기와 누가 왜 이겼는지를 다룬 요즘의 신문 기사를 발췌해 읽고 있는 선수 등 일상적인 문제들을 담은 이런 주제들에 관해 토론을 해두면 똑같은 문제들이 발생하는 것을 사전에 막을 수가 있다.

이렇게 다양하고 중요한 문제들을 세밀하게 다루려면 코치는 팀 미팅 시간표를 짜며, 미팅은 재미있고 즐거워야 한다. 좋은 연사를 초빙하고 선수들을 토론에 직접 참여하도록 하면 지루함을 막을 수 있다. 이런 미팅을 정기적으로 목요일 저녁에 갖고 있는 팀도 있다. 이러한 미팅을 시즌 전에 하면 다가오는 시즌에 대비할 수 있기 때문에 특히 효과적이다. 이같은 프로그램을 경험해본 선수는 이런 미팅이 개인과 팀의 향상을 위해서나 무척 중요했다고 주장한다.

9장에서 우리는 팀 단합을 위한 방안으로 수련회에 대해서 논의할 것이다. 그러나 이러한 수련회에서 사용되는 간단한 토의 질의는 팀의 책임감을 높여주므로 여기에서도 언급할 가치가 있다. 선수는 언제 팀이 가장 자랑스러웠는지, 그리고 언제 팀에서 가장 실망이 컸는지를 간단하게 토의한다. 이러한 질문에 대한 대답은 팀의 책임감을 아주 명확하게 만들어주기도 한다. 코치는 이러한 토의에서 사회자가 되고 감독관이 되어 핵심 가치와 책임감의 교훈을 선수들에게 확실히 심어줄 수 있다.

코트 밖에서의 품행

코트 안과 밖의 책무가 서로 무슨 관련이 있냐고 하겠지만 분명히 연관되어 있다. 코치는 선수들에게 책무를 강조함으로써 품성을 만든다. 선수들은 코치가 무엇보다도 품성에 가치를 두고 있다는 사실을 알고 있어야 하며 많은 코치들은 MVP보다 노력상을 더 좋아한다.

코치는 자신이 무엇을 보고 선수를 평가하는지를 말해주는 것이 좋다. 코치는 단지 훌륭한 선수라는 이유로 칭찬하지는 않으며, 크고, 강하고, 빠르고, 기술이 있다고 해서 좋은 인성을 가졌다고 할 수 없기 때문이다. 코치는 선수들의 재능이나 기술이 아니라 근면성과 품성을 보고 칭찬해주며, 선수들에게 우선적으로 좋은 인성을 가질 것을 요구해야 한다. 선수들의 습관인 매너, 언어, 존경심, 배려와 인생의 중요한 일들인 정직성, 술과 마약, 데이트, 분쟁 해결, 학업 성취에 관해 관심을 갖고 좋은 사람이 되라고 가르쳐야 한다.

선수들에게 농구의 기초원리를 가르쳐야 하는 것처럼, 품성이 왜 중요한지도 가르쳐야 한다. 행동은 자기 자신의 미래에 영향을 미치지만, 가족, 친구, 동료, 코치 등 많은 사람에도 영향을 미친다. 우리가 다른 사람들에게 영향을 끼치고 있으며 책임이 있다는 사실을 깨닫게 되면 이기심은 줄어들 것이다.

대부분의 부정적인 행동을 보면 지극히 이기적이며 감정적이다. 비난, 폭력, 불명예스런 일들에 둘러싸여 있는 사람들은 자신을 돌봐주는 사람들이 자신을 좋지 않게 생각한다는 것을 안다. 그러나 그들은 자신이 잘못되었다는 것을 알면서도 그런 일들을 하고 싶어한다. 반대로, 긍정적인 행동은 대개 가치에 바탕을 두고 있으며 인격을 수양하기 위해서는 지도철학이 필요하다. 여기서부터 코치는 선수들에게 정직, 좋은 매너, 적절한 언어 사용, 존경하고 배려하기 등의 긍정적 행동과 술과 마약, 데이트, 대학생활, 사회적 분쟁 등과 관련한 책임감을 가르칠 수 있다.

전설적인 UCLA 코치 존 우든의 ‘성공 피라미드’는 인격에 근거한 행동 즉, 개인과 그룹의

성취를 위해 벽돌을 쌓아올리는 일을 구체화하고 있다. 여기서 벽돌이란 근면성, 우정, 충성심, 협력, 열정, 자기조절, 각성, 창의력, 확고함, 기술, 팀정신, 침착성, 자신감, 경쟁력 등을 말한다. 이런 요소들을 교육하여 우수한 선수들이 자신들의 잠재성을 마음껏 발휘하게 하였다. 그가 11번이나 NCAA에서 챔피언이 될 수 있었던 것은 팀의 재능 덕분이었지만, 코트 안과 밖에서의 성공적인 습관에 대한 꾸준한 자기 관리가 없었다면 이런 경이로운 기록도 역시 없었을 것이다.

피라미드 개념은 훌륭한 교육 도구로서 코치는 성공으로 이끌 수 있는 자신의 피라미드를 세우는 것이 좋다. 그러면 팀 미팅을 통해서 각 벽돌에 대한 중요성을 정의하고 설명해줄 수 있을 것이다. 이 체제는 인성교육의 안내서가 될 수 있으며 이것을 토대로 교육 계획을 세울 수가 있다. 이 피라미드는 라커룸에 붙여두고 복사해서 선수들에게 나눠줄 가치가 있다. 불멸의 훌륭한 선수인 빌 윌튼과 카림 압둘 자바는 그 피라미드에서 얻은 교훈이 자신들의 성공에 가장 큰 요인으로 작용했다고 말했다. 로스앤젤레스 레이커스의 루크 윌튼 선수도 자신이 어렸을 때 아버지가 이 피라미드를 이용해 성공의 필수요소들을 가르쳤다고 얘기했다.



UCLA 코치였던 존 우든의 긍정적 영향은 그가 은퇴한 이후에도 그의 제자들을 통해 계속해서 다음 세대로 이어지고 있다.

선수로서 성공하기 전에 인간으로서 성공해야 한다. 우수한 선수들이 성공을 하지 못하는 가장 큰 이유는 코트 밖에서의 실수 때문이다. 인생에서 현명하게 행동하는 능력은 사람들마다 다 다른데, 코트 밖에서의 행동은 때론 자기를 길러준 부모를 닮아가기도 한다. 요즘 많은 젊은이들이 아버지 없이 자라난다. 물론 엄마들도 사랑과 강한 의지를 갖고 자식을 돌보며, 성공으로 가는 길에 부딪치는 장애를 극복해야 한다고 가르친다. 그러나 어떤 젊은이들은 형편없는 보호자 밑에서 자라서 코트 밖에서 어떻게 행동해야 하는지에 대해 가르침을 받아본 적이 없다. 불행하게도 아이들은 부모를 선택할 수 없으며, 또 아이들은 대개 자신들이 불우하다는 것을 깨닫지 못한다. 이 장에서는 부정적이고 자기 파괴적인 행동을 바꾸는 과정뿐만 아니라 선수들의 긍정적 행동을 강화시키는 방법을 설명하였다.

행동의 본보기

무엇보다도 중요한 일은 코칭스태프 스스로 적절한 행동으로 선수들의 표본이 되어야 한다는 것이다. 선수들에게 말로는 그렇게 하라고 시키면서 자신은 그렇게 행동하지 않는 것처럼 어리석은 일도 없다. 코치들은 타인을 존중하고, 약속을 잘 지키고, 열심히 일하고, 규칙을 따르고, 열정적으로 행동하면서 선수와 학교를 대표하는 사람이 되어야 한다. 긍정적인 행동을 위해서 뿐만이 아니라 선수들과 부자 관계 같은 끈끈한 관계를 맺기 위해서도 코치는 책임있게 행동해야 한다. 특정 행동이 왜 중요한가를 일대일로 설명해주는 일은 행동의 본보기가 되는 일 못지않게 중요하다. 둘째, 어떤 행동 기준이든지 명확하고 힘 있게 설명해주고, 또 공정하게 적용되어야 한다. 똑같이 위반했는데 스타선수는 용서해주고 누구는 벌을 준다면 믿음과 신의가 깨져서 건전한 팀이 될 수 없다.

행동강령

코트 밖 행실에 대한 행동강령은 선수들에게 중요하며 적절한 행동뿐만 아니라 규율을 유지하고 책임감을 심어주기 때문이다. 행동강령은 종이에 적어서 계약서처럼 사인을 받아두는 것이 좋으며 이것을 액자에 넣어 라커룸에 걸어두면 선수들은 늘 이것을 상기할 수 있을 것이다.

행동강령은 코치의 철학과 학교의 철학에 의해 결정되지만 팀의 여건도 반영할 수 있다. 코트 밖에서 문제가 생기지 않았던 우수한 팀들을 보면, 행동강령이 팀을 당황하게 만드는

일은 하지 않는다는와 같이 아주 간단하다.

이 글귀의 일반적 의미를 선수들에게 적용하려면 설명이 필요하지만 이것은 매우 유용하게 사용할 수 있다. 대학에서 사용하고 있는 또 다른 간단한 강령으로는 수업에 참가해서 좋은 시민이 되자와 같은 문구를 들 수 있다. 이것 역시 설명이 필요하지만, 이렇게 간단하게 강령을 정하면 코치는 문제가 생겼을 때 융통성 있게 대처할 수 있고, 규율을 다스리는 데 있어서도 자신의 결정권을 사용할 수 있다.

강령을 좀 더 엄격하게 정한다면 술, 마약, 폭력, 불명예스런 일들, 학사 문제 등에 더 직접적으로 대처할 수 있다. 또 포괄적인 행동강령과 위반에 대한 벌칙을 구체적이고 명확하게 정하면 모두가 공평하다고 느낄 것이다.

위반을 했을 때 주는 벌칙 형태로 코치들을 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 첫 번째 유형은 어떤 위반을 하든지 간에 출전 시간을 빼앗는 것이다. 이러한 신념은 이것이 가장 강력한 제재 수단이며 높은 수준을 유지할 수 있다고 믿기 때문이다. 드폴 대학의 제리 웨인라이트 코치는 젊은 선수의 경우 벌 받지 않는 것만 하려고 하며 그것을 하지 않으면 사태가 심각해 진다는 것을 인지할 때에만 강령을 지킨다는 것이다. 이러한 생각은 두 가지 결과를 가져온다. 누군가 강령을 위반해서 출전을 정지당하면 단기적인 팀 손실이 생기며 유지할 수 없는 높은 기준은 무용지물이 되기 때문이다. 두 번째는 강령을 위반했을 때의 결과가 심각하다는 것을 선수들이 일단 깨닫게 되면 무책임한 행동이 줄어든다는 점이다. 행동강령을 이해하고 잘 준수한다면 장기적으로는 이득이 된다.

포괄적인 행동강령의 벌칙에 대한 두 번째 철학은 아주 심각한 위반행위를 했을 때만 벌칙을 적용한다는 것이다. 이는 점증적 훈육방법으로 첫 번째 위반은 두 번째나 세 번째 위반과 다르게 취급하며 탈선행위의 심각성에 따라 벌칙들도 아주 다양하게 한다. 범죄행위와 무단 결석은 완전히 다르게 취급한다. 어떤 코치들은 가장 강력한 벌칙은 출전 정지와 퇴출로, 이는 아주 심각한 탈선행위를 했을 때만 적용되어야 한다고 생각한다. 이런 벌칙은 탈선행위를 한 당사자뿐만 아니라 주위 사람들인 동료, 코치, 팬에게도 영향을 미치기 때문이다. 대안적 훈육방법으로는 학업에 불성실하게 임했을 경우에는 추가 학습을 하도록 하고, 사회적 정의에 어긋나는 일을 했을 경우에는 학교나 공공단체에 봉사를 하도록 한다.

여기서의 말하고자 하는 것은 어떤 행동강령이 어디에 적합하다는 얘기가 아니라 젊은 선수들이 올바른 행동과 기준설정, 사고의 사전예방 및 인생에서 실수를 했을 때 올바른 결정을 할 수 있도록 교육시켜야한다는 것이다.

코치들은 자신의 신념이 무엇인지, 어떻게 그 신념을 행동강령으로 만들 수 있는지를 고민

해봐야 한다. 그래야 선수들을 긍정적인 방향으로 이끌 수 있다. 자발적인 선수에게 코트 밖에서의 행동에 책임감을 심어주고, 행동강령에 따라 행동하게 만드는 전략은 다음과 같다.

고정관념 깨기

선수들의 고정관념을 깨보기 위해 대학생, 대학선수들, 남자, 흑인, 백인들에 대해 갖고 있는 생각을 질문한다. 아마 부정적인 대답으로는 버릇없는, 건방진, 파티에 미친, 폭력적인, 어리석은 등등이 나올 것이다. 이러한 생각을 논의한 다음에는 그 고정관념이 잘못되었다는 것을 증명하도록 시켜보자. 이것을 증명하는 가장 좋은 방법은 긍정적인 행동을 보여주고, 다른 사람에게 자기 자신을 알리는 것이다. 그런 다음 어떻게 해야 팀 멤버들에게 긍정적인 이미지를 만들 수 있는지에 관해 코치가 나서서 토론을 한다.

긍정적인 이미지 만들기

요즘 사람들은 스포츠 토크쇼를 보고, 스포츠 잡지를 읽고, 그날의 스포츠 뉴스를 보면서 운동 선수들이 비행청소년이나 범죄자들이라고 생각한다. 그러나 대부분의 선수들은 자기 동년배들을 좋아하는 단순하고 순진한 아이들이다.

농구선수의 코트 밖 행동은 공공의 관심사로 주변사람들에게 쉽게 목격되지만, 이것은 선수와 코치가 알고 있는 것의 일부분에 지나지 않는다. 그러나 일부 사례가 편견과 결합하면 선수에 관해 많은 오해가 생기게 된다.

아브라함 링컨은 인격은 나무와 같고, 명성은 그림자와 같으나 우리가 생각하는 것은 그림자이며 나무가 진짜 실체라고 말했다. 우리가 좋든 싫든지 간에 그림자는 선수개인, 팀 및 프로그램을 의미한다. 일단 명성이 생겨 널리 퍼지게 되면, 그 평판은 늘 따라붙는 것 같다. 그것이 긍정적 인상을 만들어준다면 괜찮으나 평판이 부정적일 경우에는 매우 파괴적이다. 링컨이 살아있었다면 아마 그런 이미지가 문제가 된다는 것을 확실히 인정할 것이다.

그러나 요즘은 링컨의 시대가 아니다. 기술과 커뮤니케이션 수단이 발달해서 코치와 선수들은 하루 24시간, 일주일에 7일 동안 대중에게 노출되어 있다. 카메라가 장착된 핸드폰, 유튜브, 스포츠 블로그, 이메일 등등은 개인 사생활을 거의 불가능하게 만든다. 이렇게 사진을 찍어 퍼뜨리기 때문에 선수와 코치들은 사람들에게 더 많이 노출되고 이전보다 더 조롱거리가 된다. 대중매체가 부정적인 행동에 초점을 둔다는 것은 말할 필요도 없을 것이다. 던

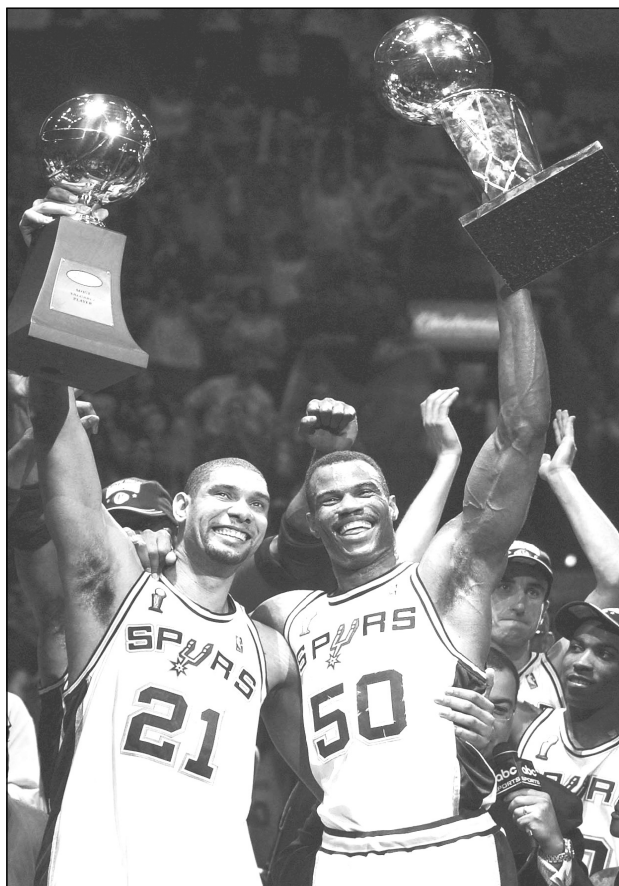
헨리라는 가수의 히트곡 처럼 그들은 지저분한 세탁물을 좋아한다.

스포츠 장면에서 나타나는 헌신, 관대함, 열정은 미디어에게 매력적인 요소가 아니다. 대부분의 선수와 코치들은 미디어와 상관없이 이런 행동들은 하지만, 이는 선수들의 부정적인 모습을 상쇄하기 위해 부각된다.

나는 데이비드 로빈슨 선수가 자기의 중심 역할을 어떻게 팀 던컨 선수에게 양보했는지를 5장에서 설명했다. 이 순조로운 성공의 바탕에는 훌륭한 노력, 리더십, 자기 통제, 코트에서 보여주는 서로에 대한 존경뿐만 아니라 코트 밖에서의 행동이 있었다. 두 사람은 지역사회에 헌신하는 친밀한 가족이었을 뿐만 아니라 자신들이 대접받기 원하는 방식으로 다른 사람을 대했다. 이러한 이유들 때문에 이들은 2003년 스포츠 일러스트레이트 잡지가 뽑은 올해의

스포츠맨에 이름을 올렸다. 이 잡지의 엄청난 지명도 덕분에 로빈슨과 던컨은 자신들의 명성을 대중들에게 새길 수 있었다. 이들의 성공은 더 많은 관심을 불러왔고, 다른 잡지들도 앞 다투며 이들의 사진을 실었다. 이렇게 해서 이들의 관대함과 겸손과 존경스런 행동은 비평하기 좋아하는 신문과 방송 기자들도 비난할 수 없게 되었다. 이런 경우는 매우 드물다. 바로 그렇기 때문에 누군가 선수들과 코치들의 긍정적인 행동에 조명을 비추어 이들의 진정한 성품을 알려야 하는 것이다. 이렇게 하면 그림자 때문에 생기는 오해를 방지할 수 있을 것이다.

좀 더 긍정적인 이미지를 만들기 위해서 NBA 이사인 데



팀 던컨과 데이비드 로빈슨 선수는 팀을 대표하는 선수로 결승전에서 우승할 때 콤비로 활약했으며 코트 밖에서는 아주 긍정적인 매너를 보여주었다.

이비드 스티븐은 경기당일 선수들의 코트 밖 복장을 규정하는 기준을 정했다. 비즈니스 캐주얼이라고 불리는 복장 규정은 최근 시행되었는데, 이것은 대중적이며 젊고 힙합 이미지와 반대되는 성숙함, 보수성, 공동체 문화를 강조하기 위한 것이다. NBA의 코트 밖 복장 규정은 소매없는 셔츠, 경기용 셔츠, 티셔츠, 운동화, 반바지, 모자, 실내 선글라스 착용, 체인, 펜던트, 메달 같은 목걸이를 금지하고 있다. 선수들은 칼라가 있거나 터틀넥이 있는 와이셔츠, 구두, 정장 바지나 청바지를 입어야 하며, 유니폼을 안 입고 벤치에 있는 선수들은 스포츠 점퍼를 입고 있어야 한다.

NBA 선수들이 평균 5백만 달러 이상 벌고, 일 년 계약금이 최소 42만 달러이기 때문에 새 옷을 사는 것은 아무 문제도 되지 않는다. 그러나 몇몇 스타선수들은 새 의복 규정은 개인의 자유와 선택을 침해한다고 불평하며 다른 선수들도 이 규정 때문에 최신 유행하는 옷이나 편한 옷을 못 입는다고 말한다. 그러나 의복규정을 시행하는 다른 기업들과 마찬가지로 NBA 위원장은 불평하는 선수들에게 이것이 진짜 불편하다면 NBA에서 성인으로서의 삶을 보낼 것인지 말 것인지를 결정하라고 말한다.

여기서 가장 흥미로운 말은 ‘성인으로서의 삶’이다. 농구선수들은 대부분 10대나 20대의 젊은이들이기 때문에 이 말은 중요하다. 그들은 공인으로 살아가고 있기 때문에 동년배들보다 더 어른스럽게 행동해야 한다. 선수가 아니라면 엄청난 군중이 지켜보지도 않을 것이며 대중매체에 등장할 일도 없으며 유니폼에 학교나 팀의 이름을 새기고 다닐 일도 없다. 공인이기 때문에 ‘성인으로서의 삶’을 감수해야 하는 것이다. 코치들은 학생선수로서의 의무인 출석, 학업, 여행, 의복뿐만 아니라 성인으로서의 책임감을 갖게 해야 한다. 선수들은 자신이 성인으로 가는 과정에 있다는 것을 깨달아야 한다. 라살 대학에 있을 때 우리는 종종 이런 성경문구를 인용했다. 어렸을 때 나는 아이다운 짓을 했다. 어른이 되고 나서는 아이다운 짓을 그만두었다. 긍정적인 이미지는 선수들이 좀 더 어른다워질 필요가 있다는 것을 받아들일 때 좀 더 쉽게 얻을 수 있다.

코치는 농구문화가 선수의 생각을 정립하는 큰 문화의 한 부분이라는 사실을 알아야 한다. 지금까지 더 큰 문화가 존재해왔고 여전히 연예인들에 의해 만들어지고 있다. 힙합문화의 거대한 힘은 거부할 수 없지만 이것은 부정적인 고정관념을 수반한다. 그러나 어떤 힙합스타가 이러한 고정관념을 깨기도 하는 것이 현실이다. 제이 지나 윌 스미스 같은 연예인들은 새벽 미팅과 훈련, 비즈니스 여행, 대중매체와 홍보 행사, 음악을 만들고 연주하면서 꾸준한 작업 등을 하며 규율이 철저한 삶을 살아왔다. 힙합 연주자들은 대부분 성공을 이루기 위해 가난을 극복한 이들이다. NBA 선수들이 하는 것처럼 그들도 대중 앞에 설 때는 종종 비즈니스

스 의상을 입는다. 아마 대부분의 선수들은 연예인을 우러러보게 될 텐데, 그렇게 된다면 부정적 고정관념이 없는 연예인을 숭배해야 한다.

요약하면, 코치는 젊은 선수들이 농구선수로서의 미래, 농구장 바깥 문화에서의 긍정적인 롤모델 및 그들 앞에 있는 어른다운 삶 간의 관계를 파악할 수 있도록 가르쳐야 한다.

교육적 성공모델

코트보다는 체육관을 벗어났을 때의 태도와 행동이 선수들의 미래에 더 많은 영향을 끼친다. 프로선수가 되는 몇몇 선수를 제외하면 대부분 교육을 받아야 직업선택을 하고, 개인 수입을 얻고, 리더십을 발휘할 기회를 가질 수 있다. 선수로서의 생명은 나이와 함께 저물지만 교육은 인생을 끝까지 책임져준다.

예전에 프린스턴 대학에서 전설적인 코치로 이름을 날리고 새크라멘토 킹스에서 어시스트로 일하기도 했던 피트 캐릴은 프린스턴 대학 코치 시절에 올해의 코치상을 수상했으며 올스타 팀에 이름을 올렸던 선수들도 역시 상을 받았다. 시상식 연회에서 그는 이 사람 저 사람에게 감사하다고 말하는 대신 선수들에게 중요한 메시지를 남겼다. 그는 이렇게 말했다. ‘오늘 밤에 버스를 타려면 75센트를 갖고 있어야 하겠지요, 왜냐하면 버스 운전수는 이런 트로피에는 관심이 없으니까요’ 이 말의 요지는 분명하다. 농구는 학교나 사업, 스포츠외의 인생에서는 아무것도 아닌 것이다.

코트 안에서 모든 것을 얻어야하는 것처럼, 코트 밖에서도 모든 것을 얻어야 한다. 코트 밖에서 개인적 존중과 직업의 기회를 얻는 길을 딱 두 가지뿐이다.

첫째, 사람들은 대개 지식이 있는 이들의 말을 경청하고 존경한다. 지식이 많을수록 자신에게도 남에게도 더 도움이 될 수 있는 것이다. 학교와 인생에서 지식을 추구하는 것은 정말 현명한 투자이다. 지식이 많은 사람일수록 확실히 더 유리해진다.

둘째, 사람들은 인격이 높은 이들을 믿는다. 인격이 높다는 것은 정직, 헌신, 고결함, 신뢰성을 갖추었다는 뜻이다. 막중한 사명은 자신이 믿을만한 사람이라는 것을 증명한 이들에게만 주어진다. 더구나 젊은이의 판단과 행동은 주위에서 그를 보살펴준 사람의 영향을 크게 받는다.

교육과 인격은 인생을 성공시키는 핵심이다. 그러나 우리가 농구를 해야 하는 수많은 이유가 있다. 농구는 인격을 높이고, 즐거움, 추억, 짜릿함, 우정을 만들어주고, 장거리 여행과 대학생활을 할 수 있게 해주고, 일부에게는 프로생활도 경험할 수 있게 해준다.

농구가 주는 가장 특별한 것은 졸업장이다. 스포츠가 몇몇 사람들에게는 많은 문을 열어주지만 대부분의 선수들에게는 막다른 곳이다. 많은 우수한 선수들이 농구를 그만둔 뒤에는 인생에서 힘든 시간을 보내고 있다. 이들은 자신들에게 열려있던 문을 보지 못한 것이다. 선수들은 이 문으로 들어가면 훌륭한 인생을 얻을 수 있지만, 그렇지 않으면 막다른 곳에 몰리고 만다.

학생으로서 성공하려면 공부, 독서, 쓰기에 많은 시간을 할애해야 한다. 선수로서 성공하려면 시험, 기술습득 및 훈련에 많은 시간을 할애해야 한다. 많은 선수들이 놀거나 멍하니 있으면서 대부분의 시간을 보내고 있다. 음악, 영화, 컴퓨터 경기, 그리고 모여서 노는 데 많은 시간을 허비한다. 이런 것이 재미있기는 하겠지만, 이런 식으로 지낸다면 교실에서나 코트에서나 성공할 수 없다. 사람 됨됨이는 시간을 어떻게 보내는가를 보면 알 수 있다는 것을 코치가 선수들에게 얘기해줘야 한다. 코치는 공부와 훈련에 대해 일정표를 만들어주는 것이 좋다. 매일 스케줄을 적어주면 선수들이 무엇을 해야 하는지 혼란스러워하지 않을 것이다. 팀의 조직력은 매일의 훈련계획으로 강화된다.

아이비리그는 우수한 농구실력과 함께 뛰어난 선수들을 자랑한다. 후일 동창회에서 만나게 되면 이 선수들은 대체로 성공한 동창생이 되어있다. 농구와 공부 양쪽 모든 분야에서 성공하려면 텔레비전을 보거나 컴퓨터 게임을 하는 것 같은 비생산적인 시간을 없애야 한다. 공부와 코트 양쪽에서 성공을 거둔 아이비리그 선수들은 동창생들보다 높은 지위에 올라갈 수 있다.

대학시절을 엄격하게 보내지 못한 선수들은 지금이라도 학교 공부를 계속할 수 있다. 이런 말이 있다. 일을 끝내고 나면 나머지는 쉬워진다. 이 말은 즉, 열심히 훈련하고, 경기하고, 자습하고, 수업에 참가한 학생들은 달콤한 육체적·정신적 휴식을 즐길 수 있다는 얘기이다. 그들은 또한 자신들이 해놓은 일에 대해 자부심도 가질 수 있다. 일을 미루고 빈둥거리면 일을 성취하기도 어렵고, 또 그렇게 되면 일을 마쳐야 한다는 걱정이 점점 커져서 스트레스도 많이 받게 된다. 우선 일부러 끝내고 보자는 습관은 학교에서나 재계약할 때나 선수들에게 큰 도움이 된다.

미국에서는 대학마다 졸업 비율을 널리 공표한다. 고교생들이 그 대학을 평가할 수 있도록 하기 위해서 정부에서 지시를 내리기 때문이다. 학생선수가 아닌, 미국 전체의 대학교 졸업 비율을 보면 62% 정도이다. 모든 학생들이 성공하는 건 아니라는 사실을 보여준다. 성공하기 위해서는 언제 일하고 언제 놀아야할지를 알아야 한다. 훌륭한 학생은 규칙적으로 많은 시간을 공부하는 데 쏟으며 노는 것보다 공부하는 것을 우선시한다. 일을 끝내고 나면 나머

지는 쉬워진다는 말을 명심하자.

중요한 명언 중에 ‘인생에 가치를 두고 있다면 시간을 소중히 여겨야한다. 왜냐하면, 인생은 시간으로 이루어져 있기 때문이다.’ 바꿔 말하자면, 시간을 낭비하는 것은 인생을 낭비하는 것이다. 한 연구자가 학생들이 왜 더 열심히 공부하지 않는지 조사한 적이 있다. 대부분의 학생들은 훌륭한 학생이 되기 위해 열심히 노력하는 건 멋진 일이 아니라고 생각하고 있었다. 사회적으로 그들은 다른 것들이 훨씬 더 중요하며 외모와 인기를 더 중요한 것으로 생각하고 있었다. 그러나 이렇게 말한 학생은 몇 년 안에 대학과 직장에서 외모나 인기가 아니라 지식과 인격으로 평가받게 된다. 성숙한 학생은 이런 사실을 알고 놀기 좋아하는 학생들과는 어울리지 않는다.

노스캐롤라이나 대학은 세계 최고의 선수들을 배출해왔다. 마이클 조던, 빈스 카터, 제리스택하우스, 앤트완 재미슨이 바로 그들인데, 이들은 훌륭한 NBA 선수였다. NBA에 가치를 인정받은 그들은 4학년 이전에 학교를 떠나 NBA 드래프트에서 뽑혔고, 이후 수백만 달러를 벌었으나 이들은 다시 공부를 시작해 학업을 마쳤다. 이들은 모두 노스캐롤라이나 대학의 동창생이 된 것이다.

이 백만장자들은 이미 돈과 명성을 얻었지만 공부를 계속했다. 이들과 라이벌이었던 듀크 대학에도 똑같은 성공사례가 있다. 세인 베티에와 제이 윌리엄스 같은 선수들은 추가 학기를 통해 대학을 3년 만에 졸업하면서 학생 선수가 무엇인지를 보여주었다. 이들이 대학 교육을 끝마치고자 했던 이유는 무수히 많다. 가족들이 교육을 중시했기 때문에, 개인적 자부심을 위해, 은퇴 후의 인생을 준비하기 위해, 지식을 얻고 싶어서... 누구도 이들을 막을 수 없다. 그리고 부모의 격려와 희생 때문에 학업을 마저 끝내겠다고 부모들과 약속을 하는 이들도 많다.

교육으로 얻을 수 있는 성취감은 엄청나다. 성취할만한 가치가 있는 일 중에 쉬운 일은 없다. 엄격한 대학 공부는 마음과 인격을 바로잡는다. 교육은 평생 지속되며 모든 이들로부터 존경을 얻는 그 무엇이다. 선수들은 누구나 NBA에서 뛸 수는 없지만, 누구나 배울 수는 있다는 사실을 잊지 말아야 한다.

주요 대학들, 작은 대학들, 거기다가 유명한 프로 선수들을 살펴보면 농구선수에 관한 더 많은 성공 스토리를 발견할 수 있을 것이다. 최고의 사례로는 로완 대학의 작은 선수 타이론 맥클라우드를 꼽을 수 있다. 그는 커다란 명성을 얻지는 못했지만 농구장 밖에서는 커다란 성공을 일궈냈다. 그는 폭력과 범죄로 둘러싸인 빈민가에서 자라났다. 그의 가족은 찢어지는 가난 속에서 살았으며, 그는 아버지가 누구인지도 몰랐다. 학교 시스템도 취약했는

데, 그는 그곳에서 빠져나왔다.

그러나 모든 사람들은, 특히 타이론의 코치 릭 배럿은 그가 특별하다는 것을 알고 있었다. 마약과 폭력이 비극이라는 것을 알고 있었기 때문에 타이론은 그쪽 방면으로는 등을 돌렸다. 그는 착한 마음씨를 갖고 있었으며 인생에서 성공하기를 간절하게 바라고 있었다.

그는 기회균등 프로그램을 통해 대학에 입학하게 되었다. 이 프로그램은 가난한 학생들에게 대학 교육 기회를 제공하기 위해 만들어진 것으로, 여기에 뽑힌 학생은 추가 여름 학기, 필요한 수업, 기초기술 테스트, 보충수업 등의 다양한 활동을 하면서 기술을 연마해야 한다. 타이론은 이 모든 것을 좋아했으며 대학 캠퍼스의 평화가 좋았고, 다른 사람을 돕는 것도 좋았다.

그는 사회학 학위를 받고 졸업했지만 가장 좋아하는 과목은 컴퓨터 개론이었다. 그는 이 과목에서 1등을 하였고 컴퓨터 교사로 일하면서 다른 학생들을 가르쳤다. 그리고 졸업 후에는 컴퓨터 그래픽 관련 직업을 얻었다.

그는 자신의 컴퓨터 기술을 이용해 사우스 저지 지역의 농구를 위한 연보와 홈페이지를 만들었고 광고를 했다. 또 지방 대학에서 컴퓨터 개론을 가르치기도 했고 이어서 필라델피아 아트 뮤지엄에서 컴퓨터 네트워크를 감독하기도 했다. 그는 어느 모로 보나 가정적이고 성공한 사람이다. 누구나 배울 수 있으며 학문과 인생에서 성공하는 것을 막을 사람은 아무도 없다.

사회적 · 개인적 규율

삶을 살아가는 데에 있어서 중요한 재능 중 하나는 자기 자신의 경험을 통해서 뿐만이 아니라 남의 경험을 통해서도 배울 수 있는 능력이다. 자기가 상처받으며 교훈을 얻는 것보다는 다른 사람의 실수를 통해 교훈을 얻는 것이 훨씬 낫다. 많은 코치들이 어려움에 빠진 선수들의 기사를 모아서 선수들이 읽고 배울 수 있게끔 라커룸 게시판에 붙여놓는다. 이렇게 실제 상황을 갖고 정기적으로 토의하는 것은 좋은 예방 수단이 된다.

어떤 코치들은 오전 훈련을 좋아하며 템플 대학의 존 체니 코치는 아침 훈련을 주로 하는 것으로 유명하다. 아침 훈련의 장점은 훈련이 끝나고 난 뒤 나머지 시간에 맘대로 공부를 하든가 휴식을 취할 수 있다는 것이다. 또 아침 훈련을 하면 파티 같은 야간 활동을 하기가 어려워진다. 예를 들어 많은 학생들이 목요일이나 금요일 밤에 파티에 갈 것 같다는 짐작이 들면, 금요일이나 토요일 아침에 훈련 스케줄을 잡는 것이다. 디메타 고교의 전설적인 코치

모건 우튼은 이렇게 말했다. 아침에 독수리와 같이 비행하려면 밤에 늑대들과 같이 뛰면 안된다.

불행하게도 많은 선수들이 다른 이들의 실수를 보고 배우지 못하고 코트 밖에서 자기 자신도 똑같은 실수를 범한다. 이렇게 잘못된 선택과 부정적인 행동은 주위사람들에게 심각한 상처를 줄 수 있다. 또 팀에서 쫓겨나고, 학교에서 쫓겨나고, 졸업장도 얻지 못할 수도 있다. 이들의 행동은 자기 자신뿐 아니라 학교, 팀, 가족에게 상처를 준다. 다음은 선수나 코치들이 잘못된 행실을 피할 수 있는 방법에 대해 설명하였다.

훌륭한 습관

올리버 퍼넬-클렘슨 대학

선수들은 우리가 치열한 경쟁을 치르고 있다는 것을 머리에 새겨두어야 한다. 내셔널 챔피언 연식에서 우승하기 위해서는 300개가 넘는 학교와 싸워야하며, 또 우리 컨퍼런스에서 우승하기 위해서는 열심히 노력하고 있는 12개의 강팀과도 싸워야 한다. 우리는 선수들에게 코트 밖의 문제가 없는 팀은 문제가 있는 팀을 상대할 때 아주 유리해진다는 사실을 설명해준다. 이 말의 요지는 한 선수의 판단 실수 때문에 팀이 대가를 치르게 될 수도 있다는 것이다. 그렇다고 우리가 선수들을 심하게 구속한다는 얘기는 아니다. 우리는 예전 규칙을 신봉하기 보다는 다음 기준을 따르라고 말한다.

1. 마약 금지
2. 금주
3. 자신이나 가족, 또는 학교를 난처하게 만드는 어떤 일도 하지 않는다.
4. 학업에 충실한다.

술과 마약에 관련된 법적인 문제도 걱정이지만, 이것이 선수의 경기수행에 악영향을 끼친다는 것이 무엇보다 염려스러운 일이다. 매년 학기 초에 우리팀은 강사를 초빙해서 술과 마약이 끼치는 악영향에 관해 강의를 듣는다. 강사는 선수들과 관련된 다양한 얘기를 들려주며, 선수들은 술과 마약이 불러오는 부정적인 결과가 대학시절뿐만 아니라 남은 인생 동안에도 악영향을 미친다는 것을 깨닫는다.

선수들이 우리팀의 식구가 되면, 지역, 주, 국가의 시선이 쏠린다는 사실을 이해해야 한다. 코치와 선수들이 뻔히 들여다보이는 곳에서 일을 할 수밖에 없다는 뜻이다. 요즘 과학이 발달하고 사람들은 분별력이 없어져서 무슨 일이 생기면 몇 분 안에 인터넷에 알려지므로 우리가 하는 모든 일들이 공개될 수 있다는 것을 깨닫고 있어야 한다. 매년 학기가 시작될

때 이 세 번째 규칙인 자신이나 가족, 또는 학교를 난처하게 만드는 어떤 짓도 하지 말라고 강조하는 것도 이 때문이다. 이 규칙은 선수들에게 자신이 혼자 몸이 아니라는 사실을 일깨워준다. 또한 자신이 책임감 없이 행동하면 어떤 식으로든 다른 사람들에게 악영향을 끼친다는 사실도 깨닫게 해준다.

우리는 선수들과 학업에 대해 매일 얘기를 하며 그들을 불러서 공식적으로 대화를 하기도 하고, 훈련 전후나 사적으로 만났을 때도 얘기를 나눈다. 우리는 그들이 학교생활을 어떻게 해나가고 있는지, 또 학업과정이 얼마나 힘든 일인지에 늘 관심을 보인다. 그러면 선수들은 우리가 학업을 중요하다고 생각하고 있고, 공부하는 자신들을 보살피고 있다는 사실을 인지하게 된다.

우리는 선수들이 힘들어 하고 있을 때는 학업에 대해 입을 다물고 있다가 학업을 잘 이행하고 있으면 얘기를 꺼낸다. 그래야 긍정적인 마음이 생겨 조금이라도 더 공부의욕이 생기기 때문이다.

코트 밖 행동을 가르친다는 것은 곧 습관을 길러준다는 것이다. 중요한 상황에 직면했을 때마다, 부담이 느껴질 때마다, 조명이 비출 때마다 가장 먼저 나오는 것은 습관이다. 그래서 우리는 캠프에 참가하거나 모든 신입생들, 소속팀 선수들에게 코트에서, 교실에서, 사회에서 성공하고 싶다면 좋은 습관을 기르라고 말한다.

‘네, 알겠습니다’ 또는 ‘아닙니다 선생님’이란 말은 간단하지만 연장자에게 적절한 존경을 표할 수 있을 뿐만 아니라, 주변 모든 사람에게 자기 인상을 좋게 심어줄 수 있는 대답이다. 이런 대답을 습관으로 삼으면 연쇄작용이 일어나 더 많은 훌륭한 행동들이 몸에 밴다. 반대로 코트 안이든지 밖이든지 나쁜 습관을 가진 선수는 최악의 순간에 눈에 띄는 경향이 있다. 예를 들자면, 습관적으로 점프 패스를 하는 선수가 함정에 빠지거나 밀착 마크를 당하는 경우가 더 많은 것이다. 아마 이 선수가 후반 접전에서 강한 압박수비를 당한다면 또 점프를 하려할 것이고, 이것은 차징이나 턴오버로 이어질 것이다. 나쁜 습관은 중요한 순간 팀이 대가를 치르게 만든다.

선수가 코트 밖이나 안에서 어떤 결정을 내릴 때, 습관에 좌우되는 경우가 많다. 맥주 마시러 가자는 친구의 청을 거절할 때도, 중요한 리바운드 잡기 위해 블록 아웃을 할 때도 사람은 몸에 밴 습관에 따라 행동한다. 만일 좋은 습관을 들여놨다면 필요할 때 올바른 결정을 할 수 있을 것이다. 우리가 선수들과 매일 나누는 대화가 중요한 것도 이 때문이다. 우리 코칭스태프는 선수들이 드러내는 습관, 또 고쳐야 할 습관을 상대로 싸우고 있다. 선수들의 행동이 그들 자신과 팀과 학교에 영향을 미치는 것이 명백하다고 믿는 한, 우리는 선수들의 습관과 열심히 싸워야 하며 선수들은 바른 습관을 계속해서 배워나가야 한다.

내가 가장 좋아하는 선수는 클리프 해먼즈로 이 선수는 ACC에서 최고의 학생 선수로 뽑혀 ‘스킵 프로설 어워드 Skip Prosser Award’를 수상했다. 그는 건축학과 심리학을 복수 전공했으며, 3.8의 평점을 받으며 졸업했으며 또한 4년 동안 우리팀에서 스타터로 활약했고 4학년 주장이기도 했다. 그러나 처음 입학했을 때 그는 무척 조용한 학생이었으며 2학년이

되었을 때, 우리는 그를 리더로 만들고 싶었다. 3학년이 되었을 때 우리는 그에게 말많은 리더가 되어 달라고 했으며 그는 우리가 시키는 모든 것을 해냈다. 우리팀이 최근 4년 동안 점점 더 좋아질 수 있었던 것은 그가 팀에서 훌륭한 롤모델이 되어주었으며 그는 한줄기 빛이었던 것이다.

많은 아이들이 클리프 선수처럼 한쪽 부모가 없는 바람직하지 못한 환경에서 자라난다. 그렇기 때문에 선생님, 코치, 소년 소녀 클럽의 책임자, 보이 스카우트 리더, 그리고 기타 단체의 어른들의 역할이 아주 중요하다. 이들 어른은 아이들이 집에선 경험해볼 수 없는 커다란 영향력을 줄 수 있다.

우리가 가르치는 선수들은 모두가 마침내 긍정적인 자세와 행동을 확립하게 될 것이다. 우리는 그런 기대주들이 있는 곳에서 어떻게 습관을 기를 수 있는지를 가르치고 있다. 또 정도에서 벗어났을 때는 다시 훈육시켜 잘했을 때는 상을 주고 있다. 거친 환경에서 태어난 아이라 해도 계속해서 긍정적인 메시지를 전달해주면 이들 메시지는 결국 몸에 밸 것이다. 물론 건강한 성장과정을 거치지 못하고 좋은 교육을 받지 못한 젊은이라면 변화하는 데에 좀 더 많은 시간과 인내와 관심이 필요할 것이다.

어려움에 빠져있는 선수에게 승리만 강조하면 그 선수는 아예 망가져버릴 수 있으므로 이런 때는 동정과 관심이 무엇보다도 중요하다. 우리 코치들은 바른 것과 그른 것을 구분할 줄 알아야 한다. 곤궁에 빠져있는 선수에게 계속해서 동정과 관심을 보여주면 마침내 빛이 찾아오고 만족스런 상황이 만들어질 것이다. 예를 들면, 어떤 선수가 있는데, 수업에 들어가 기 싫어해서 학년 진학이 어려운 상황이었지만 조금만 방향을 잡아주고 옆에서 격려해서 기꺼이 노력을 한다. 이런 선수는 매년 더 좋아질 수 있으며 3학년쯤 되면 좀 더 자발적으로 공부할 것이고, 결국 졸업을 할 수 있을 것이다.

코치에게 있어서 가장 큰 행복은 예전에 가르치던 선수가 몇 년 후 돌아와서 그 시절 함께 동고동락 했던 추억과 코치님이 제게 가르쳤던 것을 내가 지금 젊은 선수들한테 가르치고 있다고 말할 때이다.

올드도미니언 대학에서 내가 가르쳤던 데이비드 하비 선수가 애틀랜타 대학의 코치이자 선생이 되어 그렇게 말했다. 데이비드는 우리 농구캠프에서도 일했는데, 거기서 캠프 참가자들에게 자신의 경험을 얘기했을 때 그들은 감동을 받았다. 또한 그들에게 자신들도 그런 식으로 남에게 좋은 영향을 미칠 수 있을 것이라는 생각을 전해주었다. 나는 인내심을 갖고 지속적으로 데이비드를 교육시켰고, 이제 그는 다른 이들의 삶에 긍정적인 영향을 주고 있다.

술과 마약

대부분의 10대들은 불법적인 것들에 노출되어 있으며 이 속에서 스스로 갈 길을 선택을 해야 한다. 많은 이들이 그 위험성을 깨닫지 못하고 술과 마약을 가까이한다. 따라서 술과

마약이 불러오는 결과를 교육시키는 일은 중요하다. 불법적인 약물섭취는 범죄로 형사처벌을 받기 때문이다. 음주운전이나 미성년자 음주도 역시 법에 저촉되며 이러한 범죄를 저지르면 막대한 벌금을 내거나, 사회봉사를 해야 한다. 또 면허를 정지당하고, 더 높은 보험료를 내야하고, 영원히 전과가 남게 된다.

더군다나 술과 마약은 습관성으로 연구 결과를 보면 일단 이것을 시작하게 되면 대부분 끊지 못한다. 그렇게 되면 위험은 점점 더 커지고, 몸과 정신도 악영향을 받는다. 술과 약물 복용, 그리고 탈선행위는 점점 중독 상태에 빠진다. 또한 이렇게 되면 동기유발, 인간관계, 삶의 방식, 그리고 모든 인생이 그 영향을 받게 된다.

엘 스졸락은 술과 마약 중독을 극복하고 많은 사람들에게 그 위험성을 알리고 있다. 그는 시간이 지나고 나면 술과 마약에 손댔던 일을 후회하지 않는 사람이 없다. 사실 많은 사람들이 술과 마약 때문에 가족과 직장, 심지어는 삶 자체를 잃는다. 또한 많은 사람들이 그것을 시작했던 것을 후회하고 있으며 우리가 현명하다면 이런 타인의 실수를 거울로 삼아야 한다고 말한다.

그러나 코치들이 아무리 얘기를 해주어도 선수들의 행동은 주로 동료, 팀과 학교의 분위기에 영향을 받는다. 따라서 팀원들이 더욱 책임감을 갖도록 만드는 리더를 기르는 것이 필요하며 나쁜 선수를 확인해두는 것도 역시 중요하다. 코치는 긍정적인 리더의 영향력을 최대화하고, 나쁜 선수의 영향은 최소화시켜야 한다. 그리고 필요하다면 일대일 노력을 통해서 선수의 행동을 변화시켜야 한다. 코치는 리더를 살짝 불러서 불량선수를 책임감 있게 행동하도록 만들라는 임무를 맡겨도 좋다. 이런 방법들은 긍정적인 팀 분위기를 만들어 서로 위해 주고 서로를 책임질 수 있게 만들어 준다.

비폭력적 행동

살다보면 충돌이 일어나기 마련이지만 이를 어떻게 조절하느냐에 따라 결과의 심각성이 달라진다. 술을 마신 상태에서 충돌이 일어나면 폭력이 발생하면 선수들에게 싸움, 욕설, 고소, 형사고발을 주의하라고 말해줘야 한다. 이런 일들은 제정신을 갖고 이성적으로 행동하는 낮에는 일어나지 않으며 폭력은 대개 한밤중에 술이 취했을 때 발생한다. 성숙한 선수는 이런 상황을 어떻게 피하는지를 안다.

이런 상황을 생각해보자. 책임감 있게 행동하는 선수를 누군가 가로막고 모욕을 주며 도발한다. 선수들은 경기에 도전하고 이기도록 훈련받았기 때문에 다들 자부심이 있고 강인하다.

이런 경우 본능에 따른다면 그는 절대 물러서지 않을 것이다. 그러나 바른 선택을 하려면 그런 본능과는 반대로 행동해야 한다. 만약 폭력이 발생했다면, 선수가 아닌 일반 학생들은 그 사건이 방송에 나온다고 해도 별로 당황하지 않을 것이다. 그리고 이들은 졸업장을 포기할 일도, 팀에서 자기 자리도 잃을 일도 없을 것이다. 그러나 선수의 경우에는 이런 경우 잃을 것이 엄청나게 많다.

위의 상황에서 선수는 둘 중 하나를 선택해야 한다. (a) 그 순간 자존심이 상하지만 자리를 피하던지 (b) 장기간 자신의 명성과 팀에 상처를 준다. 이것은 바람직하지 못한 상황이지만 성숙하고 현명한 선택이 무엇인지는 분명하며 동료들은 이런 상황을 피할 수 있도록 서로를 도와야한다. 싸움으로 얻는 결과는 무엇이든지 간에 가치가 없다.

건강한 관계

긍정적이든 부정적이든 다른 사람에게 영향을 받지 않는 사람은 없다. 코치들은 선수들에게 사람들을 만나거나 친구를 사귄다 할 때 신중해야 한다는 것을 강조해야 한다. 자기 자신은 결백할지라도 관계에 따라 죄인이 될 수도 있기 때문이다. 예를 들어 마약이 자동차나 집에서 발견되었다면 그 차에 있던 사람들, 또는 그 집에 있던 사람들 모두 혐의자가 되는 것이다. 누군가 음주운전을 하거나, 싸우거나, 도둑질을 했다면 옆에 있는 사람들은 자동적으로 처벌 대상자가 된다. 수업에 잘 빠지거나 공부하지 않는 학생들은 다른 학생에게도 자신처럼 하라고 유혹한다.

선수들은 가치와 목표를 향해 전념하는 성숙한 사람들과 가까이 지내도록 노력해야 한다. 그러면 문제를 좀 더 쉽게 피할 수 있고, 목표 성취도 좀 더 쉬워진다. 이런 말이 있다. ‘강아지와 같이 자지 않으면 벼룩이 옮지 않는다.’

학생 선수들에게는 데이트에서의 관계도 중요하다. 긍정적이고 폭력 없는 관계를 위해서, 선수들에게 다른 사람을 존중하고, 가장 마음에 드는 사람과 사귀어야 한다. 불행하게도 청소년들은 너무 빨리 이기적인 사람과 정서적·육체적 관계를 맺는다. 이런 행동은 대개 정서적 좌절과 싸움으로 이어지며, 당사자의 인생 전체에 영향을 미친다. 유명한 선수가 성범죄를 저지르고 그 사건이 언론에 공개되면 사태는 더 심각해지며 잘 알지 못하는 사람과 부적절한 관계를 저질렀을 때도 이런 일이 발생할 수 있다. 즐겁고 건강한 관계를 맺기 위해서는 인내할 줄 알아야 하며, 가릴 줄도 알아야 한다. 삶이 더 나아질 수 있도록 서로를 격려해주는 성숙한 사람과 가까이 지내는 것도 건강한 관계라고 할 수 있다.

행동 기준

팀 멤버로서의 특권은 매일 코트에서 헌신적으로 노력해야 얻을 수 있으며 코트 밖에서도 모든 것이 그렇게 얻어져야 한다. 가끔씩 보면, 코트에서 성공을 거둔 선수가 코트 밖에서 치명적인 실수를 하는 경우가 종종 있다. 도둑질을 하거나, 훔친 신용카드를 사용하거나, 부당하게 싼 값에 사서 큰 구설수에 오른 선수들은 NCAA 자격을 잃게 된다. 정직하게 얻은 것이 아니고, 제값을 지불한 것이 아니라면 무엇이든지 주지도 받지도 말아야 한다.

진실하게 말하고 행동하지 않는 사람은 그 자신과 남에게 큰 해를 끼친다. 학업에서 정직하지 못한 행위는 학생들에게 또 하나의 유혹으로 대필과 시험 부정행위 같은 행위는 용인될 수 없다. 이런 행위를 했다는 것은 불완전한 도덕관념을 갖고 있으며, 경기장에서 훈련을 제대로 받지 못했다는 것을 말해준다.

사람들은 결국 정직하게 말하고 행동하며, 남의 것을 탐하지 않고, 바람직한 친구들과 같이 지내고, 폭력·술·마약을 멀리하는 사람을 따른다. 이런 사람은 가치있는 것을 추구하며, 아울러 성공적인 습관, 감탄할만한 명성을 지니고 있다. 그는 산만하지 않으며, 중요한 목표에 자기 자신을 완전히 몰입한다.

2장에서 나온 간수의 말을 기억하자. 한 번의 실수가 사람을 죄수로 만들 수 있는 것이다. 코트 밖에서의 올바른 선택은 단지 문제를 피하는 것뿐만 아니라 자신과 팀과 스포츠를 긍정적인 방향으로 이끄는 것이다.

결국, 코트 밖의 문제를 막는 데에는 쉬운 방법이 없으며, 코치들은 선수들이 직면할 수 있는 가장 일반적인 문제들을 살펴보고, 그와 동시에 대화, 기준 만들기, 긍정적인 영향을 미치는 행동 및 삶의 경험을 가르쳐야 한다.



제 2 부

코트에서 성공하는 6C

1부에서 우리는 기술, 근면성, 태도, 규율, 행동과 관련해서 선수와 코치들에게 필요한 것이 무엇인지를 살펴보았다. 이 모든 것들이 다 성공의 기초를 닦는 데 도움이 되기는 하지만 이들 대부분이 너무 포괄적이고 코트 밖에서 필요한 요소들로 코트에서의 경기수행과 직접적으로 연관되어 있는 것 같지는 않다.

그렇다면 경기수행과 관련된 좀 더 정확한 정보는 어디서 찾을 수 있는가? 이 장에서는 코치와 선수가 팀과 개인의 수행능력을 극대화하고 최적의 팀 환경을 만들 수 있는 방법, 전술, 행동강령을 설명하였다. 이들 정보는 기억하기 쉽도록 첫 글자를 따서 6C이며, 고난도의 코트 감각을 개발하는 데에 아주 중요한 요소들로 코칭력 Coachability, 의사소통 Communication, 응집력 Cohesion, 팀 리더능력 Capacity to Lead, 경쟁력 Competitiveness, 집중력 Concentration이다.

코칭력

2006년 1월, 뉴욕닉스의 수석 코치 래리 브라운이 스티브 프랜시스 선수에게 교체선수로 들어가라고 지시했을 때 그는 이를 거부했다. 때문에 프랜시스 선수는 클럽으로부터 벌금과 한 경기 출전 정지를 명령받았다. 같은 시즌 4월, 디트로이트 피스톤의 수석코치 플립 선더스가 벤 윌러스 선수에게 교체선수로 들어가라고 지시했을 때 그는 이를 거부했다. 그러나 윌러스 선수에게는 벌금도, 출전정지도 내려지지 않았다.

두 사건의 결과가 왜 이토록 다른 것일까? 그 이후 프랜시스 선수는 계속 불행했고, 기능을 제대로 못한 닉스는 팀 역사상 최악의 시즌을 보냈다. 반면 디트로이트는 문제를 해결했으며 윌러스 선수는 다시 팀 리더로서 멋진 역할을 보여주었으며 팀은 리그 최고의 기록을 세웠다. 선더스 코치는 그 사건에 대해 이렇게 말했다. 나는 윌러스 선수에게 교체선수로 들어가라고 말했고, 윌러스 선수는 나에게 싫다고 말했으나 동료들에게도 말했다. 즉, 윌러스 선수는 자기가 잘못했다는 것을 깨닫고 비밀리에 동료들에게 사과했다는 것이다. 동료들은 그의 사과를 받아들였고, 팀 리더인 그에 대한 존경심을 버리지 않았다. 그리고 다시 찾아오는 NBA 대회에서 우승하기 위해 노력하기 시작했다.

선수들이 코칭스태프의 지시를 무시한다면, 그 어느 팀도 능률적이고 효과적으로 경기를 할 수 없다. 따라서 위에서 언급된 두 선수의 태도 모두 용인될 수 없는 행동이다. 그러나 코칭스태프와 팀이 두 선수를 다룬 방식은 확연히 달랐다. 어느 쪽이 옳고 어느 쪽이 그른 것일까? 둘 다 옳았을까, 아니면 둘 다 틀렸을까? 코칭스태프가 지시를 내렸을 때 어떻게 하는 것이 선수로서의 의무를 다하는 것인가?

코칭력이란 얘기가 나오면 대개 코치는 말이 많아지고 선수들은 방어적 자세를 취한다. 코치들은 선수들을 다루기 위해 떠들어대는 것이 얼마나 고통스러운 일인지, 또 이것이 자신들의 직업을 얼마나 더 힘들게 하는지 불평하는 경향이 있다. 그러나 선수들은 자신들이

교회 성가대처럼 따라야 하고 또 코치가 요구할 때마다 바보처럼 열심히 점프해야 한다고 말한다.

코칭력이란 개념은 코치와 선수가 사이좋게 지내며 서로를 존중하면서 각자의 책임을 수행하게 만드는 능력을 말한다. 따라서 코칭능력을 어떻게 정의하든지 간에 두 가지 요소를 고려해야만 한다. 첫째는 선수가 코칭을 받아들이고 반응하는 방식이다. 둘째는 코치가 선수의 마음을 사로잡고 팀에서 그들의 능력을 최대화해야 한다.

코치와 선수의 상호작용의 특성과 성공은 다음 장에서 다룰 효과적인 대화방법에 달려있으며 여기서는 효과적인 상호작용을 만들어내기 위한 다양한 준비과정을 설명할 것이며, 이것은 선수가 코칭에 순응하게 만드는 모든 방법을 포함하고 있다. 또한, 코치가 선수를 존중하고, 발전할 수 있는 기회를 주며, 재미있게 지도하도록 구성하였다.

대학에서는 코치가 스타이고, 프로에서는 선수가 스타라고 말하는 사람들도 있다. 그러나 이런 생각은 코칭력을 방해하는 엉뚱한 발상으로 선수와 코치는 누가 스타냐에 신경을 써서는 안된다. 팀을 스타로 만들기 위해 함께 노력해야 하며 둘은 서로 경쟁자나 적이 아니다. 그들은 서로 협력하는 동반자가 되어 개인적 영광보다는 더 큰 공동체의 성공을 일구기 위해 최선의 노력을 해야 한다.

코치의 역할

사람들은 코칭력은 일방적인 한 방향으로, 선수들이 코칭스태프의 지시를 긍정적으로 얼마나 잘 수행하는가에 달려있다고 생각하나 이것이 전부는 아니다. 코치가 프로그램을 어떻게 계획하고, 어떻게 보여주고, 어떻게 실행하느냐가 선수들의 반응 방식과 더 큰 관련이 있다.

팀 경영자는 프로그램의 중요한 문제를 코치가 마무리 하도록 권한을 주고 적극 지지해야 한다. 선수들은 모든 것을 책임지는 사람은 코칭스태프라는 사실을 기억해야 한다.

신설 학교

옛날 학교에서 ‘나를 따르라, 그게 싫으면 짐 싸라’ 철학은 효과적인 경영방식이 될 수도 있겠지만 현대에서는 좋은 접근법이 아니다. 모든 책임은 코칭스태프에게 있고, 선수들은 그런 권한을 존중해야 한다. 그러나 상호작용을 좀 더 중시하는 코치들이 더 좋은 결과를 얻는다.

일단 권한이 확립되면 코칭스태프는 선수들의 경기수행과 행동 목표치를 구체화하여 무엇이 바람직하고, 용납되며, 불만적인 요소가 무엇이며 금지해야 될 것 등을 명확히 한다. 이러한 기준에 대해 설명해주면 선수들은 코치의 정책을 좀 더 쉽게 이해할 수 있다.

유명한 NBA 코치 척 데일리는 강인한 면모를 유지하면서도 선수들의 코치로 성공을 거둔 인물이다. 그는 선수들과 함께 훈련하는데 있어서 가장 중요한 것은 선수들이 내가 가르치는 것을 허락해야 하며, 선수들은 나에게 지도 받기를 원해야 한다는 것이다. 코치는 선수들이 경청하며 지도받기를 원하도록 만들어야 한다.

선수들이 코치를 위해 플레이할 수 있도록 만드는 방법은 다음과 같으며 이 장의 후반부와 8장에 더 자세히 설명하였다.

- 전술과 패턴을 해야 하는 이유를 설명한다. 단지 무엇을 하라고만 지시하지 않고, 그것을 하면 왜 도움이 되는지를 설명한다. 그것이 지도를 시작하는 원리이다.
- 선수들과 많이 얘기하고 특성을 파악해서 모든 것을 안다.
- 각 선수가 비판을 얼마만큼이나 받아들일 수 있는지를 파악한다. 선수가 좌절하면 일대일 대화를 통해 문제를 해결한다.
- 선수들의 사적인 일에 대해 애정과 관심을 갖는다.
- 패배했을 때 감정적으로 선수들을 혼내지 않는다. 연패했을 때 계속해서 선수들을 비난하면 코치는 팀을 잃을 수 있다. 연패하고 있을 때 필요한 것은 문제를 해결하고, 더 많이 노력하고, 선수들을 격려해주는 일이다.
- 개인을 공개적으로 칭찬해주고 개인이나 팀에 대한 비판은 한계를 넘지 않도록 한다.
- 집중력을 흐트러뜨리지 않는 선에서 가능한 한 선수들이 훈련에서 웃고 떠드는 것을 허락한다.

승리에 대한 집착

프로그램을 어떻게 이해하고, 무엇을 우선순위를 두느냐에 따라 첫 단추를 잘 꿰 수도 있고, 잘못 꿰 수도 있다. 모두가 다 승리하기를 원하나 승리에만 집착한다면 어쩔 수 없는 패배에도 모든 것을 다 잃어버린다.

유감스럽게도, 코치에 대한 보상시스템은 무조건 경기에서 이기고 우승하면 유명해지고 연봉이 올라가지만, 패배하면 비난 받고 코치직을 잃을 수 있다는 것이다. 이런 시스템은 코칭력에 역효과를 가져온다. 코치들은 승리해야 한다는 커다란 압박감을 느끼고 이 압박감

은 선수들에게로 전이되기 때문이다. 그리고 이런 상황 하에서 선수는 단지 원하는 결과를 얻기 위한 수단으로 전략해버리고 만다.

코치들은 이런 유혹에 빠지기 쉬우며 이는 승률이 직업의 안정성, 이직할 수 있는 기회, 개인적 명성과 직접적으로 연관되어 있기 때문이다. 여기다가 계속되는 대중의 평가와 언론의 비난, 그리고 코치가 채택한 프로그램 때문에 코치는 반드시 이겨야 된다는 생각에 사로잡힐 수밖에 없다. 이런 상황에서 선수는 성장시켜야 할 대상이 아니라 성공의 수단, 혹은 장애물이 된다. 결과적으로 선수들을 비인격적인 가혹한 대우를 받게 되며 선수는 더욱 움츠러들면서 마음을 닫는다. 승리에 집착할수록 승리할 수 있는 기회가 줄어드는 것이다.

그렇다면 이렇게 결과 중심적인 접근을 피할 수 있는 방법은 무엇인가? 우선 코칭스태프는 득점이 아니라 팀워크, 강인함, 기술향상, 운동능력 향상에 목표를 뒀야 팀이 장기적인 성공을 거둘 수 있다고 믿어야 한다. 경영진도 코치의 새로운 프로그램이 결과를 나타낼 수 있도록 몇 년간 인내심과 애정을 갖고 지켜봐야 한다. 코칭스태프가 매년 계속해서 승률이 좋지 않다면, 경영진은 힘든 결정을 내려야 하나 반드시 승리하라는 압박을 하지 말아야 한다.

1980년대 초, 한 대학에 군대를 막 제대한 젊은 코치가 들어왔다. 경영진이 그의 철학과 능력을 믿지 않았다면 이 증명되지 않은 코치는 시즌을 세 번 마친 뒤 바로 해고되었을 것이다. 이 세 번의 시즌 동안 팀은 38승 47패의 전적에 시즌후 1회 진출이라는 신통찮은 기록을 세우고 있었다. 그러나 학교와 코치는 실망스런 패배와 커져가는 비난을 참았으며, 후일이 팀은 25년 동안 미국의 어느 대학팀보다도 더 많은 성공을 거둘 수 있었다. 이 대학의 코치 마이크 슈셉스키는 장기적으로 우수한 팀을 만들기 위해서는 승리 횟수나 타이틀이 아니라 좀 더 기초적인 요소를 육성하는 데 집중해야 한다. 지금 그 결과를 보면, 당신도 인정할 수밖에 없지 않은가?

누가 코칭스태프이고, 선수들에게 어떻게 접근하느냐에 따라 코칭력이 효과적일 수도 있고 감소될 수도 있다. 상호보완적인 환경을 만들어주면 선수들은 더 기분 좋게 반응하며 더 빨리 성장한다.

세인트존 대학팀과 뉴멕시코 대학팀에서 코치생활을 했던 프란 프라설라는 모든 코치가 선수를 뽑을 때는 호의적이나 입학하면 태도가 변하는 코치들이 많으며 선수와 대화하고 관심을 보여야 한다고 말한다. 코치는 선수의 긍정적인 면을 강화시켜 선수와 팀이 무엇을 성취할 수 있도록 한다. 이렇게 하면, 선수가 팀의 구성원이 된 것을 자랑스럽게 생각하며 코치들은 좀 더 효과적으로 지도할 수 있게 된다.

인내심

코치의 지적이 팀을 향상시킨다고 생각하는 선수들은 코치에게 비난을 듣더라도 말을 잘 따르며 자신을 도와 줄 수 있다고 생각하는 선수들도 말을 잘 따른다.

코칭스태프는 질책할 때 두 가지 사실에 유념해야 한다. 첫째, 모든 코칭스태프들이 선수는 감정이 있고 결점이 있는 인간이라는 사실을 깨닫고 있어야 한다. 그렇다고 부드럽게 접근하라거나 비판을 참고 있으라는 말이 아니다. 비판을 하기 전에 선수와 긍정적인 관계를 만들어놔야 한다는 것이다. 부정적인 피드백을 좋아하는 선수는 없겠지만, 그것이 팀과 자신을 돕기 위한 것이라는 걸 알게 되면 좀 더 기꺼이 비난을 받아들일 것이다.

긍정적이고, 존중하고, 보살펴주는 관계를 맺는다는 것은 승리대한 믿음이며 마차 앞에 말을 세우는 것과 같다. 개인에 대한 진정한 고려없이 더 열심히, 더 잘 하라고 압박하는 것은 말 앞에 마차를 세우는 것이나 다름없다.

두 번째 요소는 코치가 지도하는 선수가 성공을 만들어낸다는 믿음이다. 즉, 코치는 자기 자신과 선수를 믿어야 된다는 것이다. 그런 믿음이 있으면 지도에 자신감이 생기며, 선수도 빨리 배우고 적절한 칭찬과 비평도 받아들인다.

신체적인 재능을 타고난 선수를 가르치는 일은 쉽지만 능력이 부족한 선수를 가르치는 일은 훨씬 더 힘들다. 이런 경우 완벽하지 못하면 경기에서 진다는 두려움이 생기며 하나 하나의 실수가 다 대재앙인 것만 같아서 코칭스태프는 과잉반응을 하게 되며, 결과적으로 선수도 위기의식을 느끼며 더 크게 좌절한다.

이때에 코칭스태프는 좀 더 인내력을 가져야 하며, 제대로 된 코칭스태프는 상황을 분석해서 너무 비판적이 않게 통제할 수 있도록 돕는다.

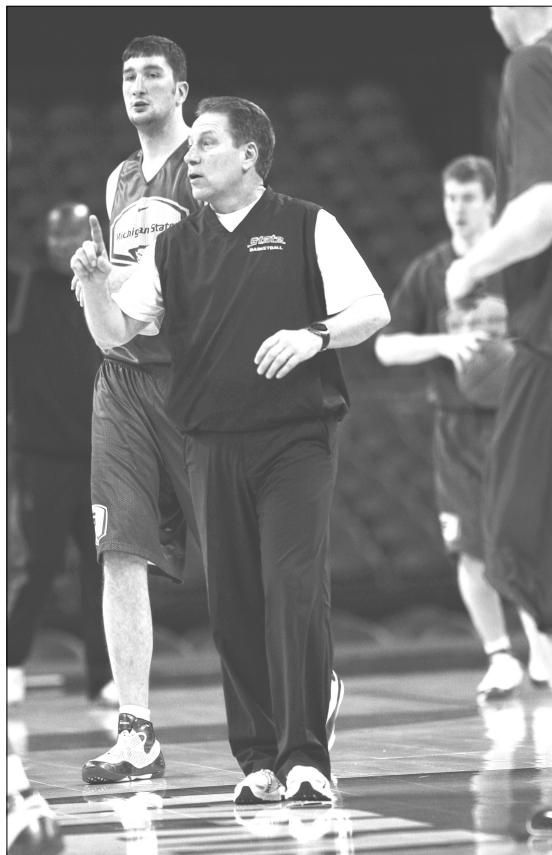
미시간 주립대학의 코치 톰 이조는 강인함을 키워주는 훈련을 시킨다고 선수들에게 어깨 패드와 풋볼 헬멧을 나눠준 적도 있었지만 선수들을 강압하는 자신의 코칭 스타일을 바꿔야 했다. 그는 디트로이트 신문기자가 ‘계란 삶을 때 쓰는 3분 타이머만큼 터프한 팀’이라는 것을 인정해야만 했다.

이조는 매년마다 팀의 성격이 바뀌며 팀 특성과 함께 일을 할 것이냐, 말 것이냐는 코치에게 달려있다. 사람들은 내가 왜 예전처럼 소리를 질러대지 않는지 궁금해하나 자신의 목적을 성취하는 데 도움이 되지 않는다고 생각하면 누가 그것을 하겠는가? 때론 뒤에서 발로 차는 것보다 등을 다독여주는 것이 더 좋다고 말했다.

선수의 역할

선수의 모든 말과 행동에는 자신의 코칭력과 공동체의 성격이 담겨있다고 생각해도 좋을 것이다. 순진하고 경험없는 코치는 모든 학생선수들이 이상적인 틀에 맞춰질 것이며, 코치가 지시하고 교정하는 모든 것에 훌륭하게 반응할 것이라고 생각한다.

풍부한 코치 경험과 기술을 인정받아 명예의 전당에 오른 스탠포드 대학의 여자팀 코치는 이상적인 선수가 얼마나 드문지 잘 알고 있다. 그녀가 칸디스 위긴스 선수를 특별히 좋아했던 것은 아마 그런 이유 때문일 것이다. 코치는 그 선수를 ‘이상형’이라고 부르며, 절대적으로 믿을 수 있는 선수가 있다는 것이 얼마나 즐거운 일인지 모른다고 드러내놓고 좋아했다. 그녀는 가르침을 주고받는 일이 왜 어려워야 하는지 이해할 수 없었지만 선수와 코칭스태프가 코트 안과 밖에서 원하는 만큼의 좋은 관계를 유지할 수 없다는 사실은 인정했다.



미시간주립 대학 코치 톰 이조는 매년 선수의 특성에 맞춰 훈련을 계획하는 것이 중요하다는 것을 알고 있다.

구체적 모범사례로 팀 던컨 코치와 칸디스 위긴스 선수를 모두가 본받아야 할 표본으로 삼는 것보다는 선수와 코치들의 관계가 끊어지는 특정 영역을 관찰해보는 것이 더 현실적일 것이다. 다음은 발생 가능성이 있는 몇 가지 사례이며, 선수와 코칭스태프가 어떻게 이를 극복하였는지를 설명하였다.

스타터와 후보

스타팅 멤버가 하나씩 정해질 때 코치보다 선수들이 훨씬 더 긴장한다. 선수는 물론 그의 가족이나 친구들도 후보보다는 스타팅멤버 역할이 더 가치 있다고 생각한다. 그들은 스타터로서 지명되면 무조건 좋아하지만 코치는 선수들 간의 조화와 순번을 생각

한다. 어떻게 팀을 짜야 최고의 경기수행을 할 수 있을까? 어떤 선수가 벤치에서 나와 팀의 사기를 진작시킬까? 자칫하면 다른 팀으로 가버릴 수도 있는 선수에게 후보 역할을 맡기는 것은 난처한 일이지만 모든 코치들이 겪는 일이다. 따라서 후보로서 훌륭한 역할을 해낸 선수를 사례로 소개할 필요가 있다. 불만을 품고 있는 선수에게 이런 사례를 얘기해주면 스타팅멤버가 벤치에서 나오는 동료보다 더 가치가 있거나 더 뛰어나다는 게 아니라는 사실을 이해할 것이다.

마누 지노빌리는 여섯 번째 선수로, 스타터 못지않게 팀의 승리에 중요한 역할을 했다. 교체 투입될 때마다 그는 공격력과 빠른 템포의 플레이를 펼쳤고, 그 덕에 다양한 NBA 타이틀을 얻을 수 있었다. 그리고 믿음직스럽게도 그는 스타터가 되어 승률을 5할 이상으로 유지하기 위해 고군분투하는 것보다 후보가 되어 챔피언 반지를 세 개 갖는 것이 훨씬 더 낫다는 것을 깨달았다. 코치는 선수들에게 왜 특정 역할을 맡아야 하는지를 설명해주고 선수가 이를 받아들이도록 해야 한다.



팀 리더는 말보다 행동으로 보여줘야 하며, 스탠포드 대학의 스타 칸디스 위긴스 선수는 타라 벤더비어의 지시를 진지하게 경청한다.

출전시간

스타터건 아니건, 모든 선수들은 경기장에 나가 뛰고 싶어 하나 12~15명의 선수 중 뛸 수 있는 선수는 5명뿐이다. 뛰는 선수보다 벤치에 앉아있는 선수가 더 많은 것이다.

코칭스태프들은 매년 플레이 시간에 대한 이런 난처한 상황이 오랜 고민거리 중의 하나이다. 오늘날의 일반적 사고방식 중 하나가 순간적인 만족이다. 선수가 가능성이 좀 있다 싶으면 그 선수를 둘러싸고 엄청난 미디어 홍보가 이루어지는데, 그 정도는 실력이 검증된 베테랑 선수에 대한 관심에 버금간다. 결과적으로, 플레이 시간을 갖든지 못 갖든지 많은 선수들이 지금 플레이를 하고 싶다고 외치고 있다.

플레이 시간은 선수가 학교나 클럽을 선택할 때 중요한 고려사항이 된다. 많은 신입생들은 스카웃 명단에 자기와 실력이 비슷하거나 더 나은 선수들의 이름이 이미 올라있다고 생각되면 입단을 거절한다. 그들은 단 한두 시즌뿐이라 할지라도 동료들과 출전시간을 나누고 싶어 하지 않는다.

이런 생각은 무엇이 우선인지 모르는 근시안적인 태도에서 나온다. 선수는 많은 시간을 뛰게 될 것이라는 기대나 압박감 없이 팀에 들어갔을 때가 더 좋을 수도 있다. 이런 경우 좀 더 현실적이고 필요한 기술을 배울 수 있기 때문이다.

플로리다 대학 선수였던 조아킴 노아는 1학년 시즌에 경기당 평균 9.5분 출전했으며 득점은 평균 3.5점이었다. 이렇게 경기시간이 짧았음에도 불구하고 그는 열심히 훈련에 전념했고, 경기에 나갈 기회가 생기면 활동적이고 적극적인 경기수행능력을 보여 스스로를 돋보이게 했다. 확실히 실력이 향상된 데다가 베테랑 선수들이 졸업하면서 팀을 떠났기 때문에 그는 3학년 때 더 많은 경기시간을 가질 수 있었다. 그는 평균 25분을 뛰었고, 14득점과 7개 이상의 리바운드를 기록했다. 그리고 ‘파이널 포’에서 MVP를 수상했으며, 이어서 2006, 2007년 NCAA 토너먼트에도 참가했다.

플레이 시간에 대한 노아 선수의 접근법에서 무엇을 배워야 하는지 선수들은 알 수 있을 것이다. 그는 보장된 시간이 아니라 자신이 선수로서, 또 인간으로서 클 수 있는지 없는지를 보고 학교를 선택했다. 또한 경기당 1쿼터 이상을 뛰어보지 못한 힘든 1학년 시기에도 늘 가르침을 터득하였다. 기다리는 자에게 복이 오며 어떻게 준비하는가도 중요하다. 투덜대거나 게으름을 피우지 말고 코트에서 더 많은 시간을 벌기 위해 열심히 훈련하고 자신을 증명해야 하는 것이다.

플레이 시간에 대처하는 자세를 보면, 그 선수의 성숙도와 코트 밖 인생에 대한 준비상태도 알 수 있다. 개인의 힘으로 성공을 거둘 수 있는 직업은 거의 없다는 점을 명심해야 한다. 비즈니스에서 성공을 거두고 팀이 성공을 거두는 이유는 개개인의 능력이 서로 유기적으로 작용하고, 각각의 역할을 이해하며 거기에 감사하기 때문이다.

플레이 시간에 대한 태도를 보면, 그가 동료와 코칭스태프를 얼마나 존경하는지도 알 수 있다. 또한 개인의 이기심과 앞으로의 가치도 짐작할 수 있다. 자기 플레이 시간이 없다고 불평한다는 것은 동료가 코트에 설 자격이 없다고 얘기하는 것이나 다름없으며 존경스런 태도가 아닌 것이다. 스타팅 멤버로 나가서 쉬지 않고 뛰겠다는 선수는 이로움보다는 해로움을 더 많이 끼치며 미성숙하며 존경받지도 못한다.

존경에 대한 정의를 선수들의 사물함에 붙여두면 도움이 될 것이다.

- **존경** : 명예와 타인의 말을 소중히 생각하면서 상냥하고 정중하게 대하는 것.

이 개념은 코치와 선수가 함께 해나가는 데에 있어서 아주 중요하다. 특별히 여기면서 경의를 표해주면 상대도 나를 좋아하고 아껴줄 것이다. 존경의 정의를 이해하고 대화하고 경청할 때 존경을 보여주는 것이 중요하다는 사실을 이해한다면 많은 문제들이 해결될 것이다.

출전 선수명단

현실적으로 모든 선수가 다 출전 할 수 없으며 오직 몇 명만이 팀에서 가치있는 선수가 된다. 때문에 커트라인에서 살아남는 것을 목표로 삼고 있는 선수도 많다.

매년마다 어떤 선수는 뛰게 하고 어떤 선수는 커트시켜야 하는 일은 코칭스태프에게 참으로 어려운 일이다. 어떤 선수를 출전시키느냐가 코칭력에 중요한 요인인 것은 놀라운 일이 아니다.

능력은 있지만 많은 플레이 시간을 갖지 못할 것 같은 선수는 커트 당할 구실을 만들지 말고, 농구 능력 이외의 요소를 이용해 남아있을 이유를 보여줘야 한다. 코칭스태프가 최종적으로 고려하는 것은 끝에서 10~15번째에 랭크되어 있는 선수들이 저지른 사건이다. 코칭스태프가 훈련장에서, 교실에서, 지역사회에서 가장 훌륭한 사람이 될 수 있는지 선수를 선택하는 것도 그 때문이다. 비록 동년배에 비해 실력이 떨어지더라도 코칭스태프는 그런 선수를 선택한다.

그러나 평가를 하기 전에 코칭스태프는 커트라인을 정하는 데 어떤 것이 가장 우선시 되는지를 명확하게 설명해주어야 한다. 코치들은 마지막 선택이 끝날 때까지 이 기준을 고수해야 한다. 명단에 들지 못했다는 소리를 들었을 때 선수가 실망하고 분노하는 것은 당연하다. 그러나 그 선수는 기술연습, 팀 전술훈련, 연습경기를 통해서 결정된 것임을 알 수 있다. 이런 경우 선수는 출전시간을 얻기 위해 어떻게 강해져야 하는지를 배우며, 이는 스포츠, 자신의 경력, 그리고 인생 길을 가는데 많은 도움을 준다. 성공한 많은 CEO들과 미래의 스포츠 스타들도 어렸을 때 팀에서 커트 당한 아픔을 이겨낸 이들이다.

선수명단 커트에 관해 가장 유명한 얘기라면 레니 고교에서 일어난 일을 꼽을 수 있을 것이다. 이 고교팀 코칭스태프는 180cm의 마른 2학년 선수를 명단에서 제외했다. 너무 작다는 것이 문제였다. 그런데 이 선수는 포레들이 대개 그러듯 다음 몇 달 동안 10cm가 더 자랐다. 그 덕에 이 선수는 3학년에 다시 팀 명단에 들었을 뿐만 아니라 이후로 계속해서

뛰어난 선수로 활약했다.

마이클 조던도 커트당한 적이 있다. 따라서 이같은 운명을 경험한 선수들은 실망할 필요가 없다. 이를 통해 더 열심히 훈련하고, 학교와 농구장, 그리고 과외활동에서 더 나은 길을 찾을 수 있는 기회로 삼으면 된다.

선수의 책임감, 기록하기

터비 스미스 - 미네소타 대학

살아가는 동안 우리는 스포츠 팀에서는 코치나 멘토가 있으며, 인생에서는 부모, 큰형, 언니, 또는 특별히 영향을 미치는 사람을 갖고 있다. 주의해야 할 점이 무엇인지, 성공하기 위해서 해야 할 일이 무엇인지, 피할 수 없는 도전에는 어떻게 마주쳐야 하는지를 말해주는 사람이 여기 있는 것이다.

내 경우엔 형제가 17명으로 집안에서 규율을 지켜야할 책임이 있었다. 아버지가 내게 잡일을 하라고 시킬 때 시간을 정해줄 필요도, 두 번 말할 필요도 없었다. 나는 그것이 내 책임이라는 것을 금방 이해했고, 또 그 일을 끝냈다.

아버지가 내게 가르쳤던 것 중에 중요한 또 한 가지는 시작한 일은 끝을 내야한다는 것이었다. 농구의 코칭력에 관해 생각할 때 그것이 농구 기술훈련이든 수업과제이든지 간에 자신에게 주어진 임무를 완수할 수 있는 선수를 선발한다.

보수적이라고 할지 모르겠지만, 나는 말하는 것을 보면 사람 됨됨이를 알 수 있다고 믿는다. 다른 사람을 존중하고 좋은 매너를 보여주는가? 동료에게 물 한 잔을 준 적이 있는가? 팀 매니저에게 고맙다고 말한 적이 있는가? 공식적인 호출에 긍정적인 태도를 보였는가? 동료의 패스 덕에 점수를 올린 것을 알고 있는가? 다른 선수를 돌봐주고 있거나 보살핌을 받고 있는가?

우리 문화의 광범위한 파괴 즉, 존경심 부재, 규율을 강조해야하는 무능함, 타인에 대한 관심 결여 때문에 누군가에게는 코칭력이 어려운 개념이 돼버린다. 따라서 나는 가정방문을 할 때 선수가 부모에게 어떻게 말하는지를 관찰한다. 긍정적으로 존경심을 갖고 말하는지를 보며 부모에게 반항적이라면 나에게도 역시 마찬가지 아니겠는가? 아이들의 행동은 개의치 않고 능력만 보는 코치들은 자기 자신의 가치를 떨어뜨릴 뿐만 아니라 팀원들의 행복도 저버리는 것이다.

우리는 선수들에게 거울에 비친 자신의 모습을 생각하라고 시킨다. 자신이 어떻게 비치는지를 깨닫고, 그 모습과 남들이 생각하는 내 모습을 일치시키라고 말한다. 우리는 선수들에게 어떤 사람으로 정의되고 싶은지, 어떻게 대접받고 싶은지 묻는다. 첫날부터 그것에 관해 얘기를 나누며 사회적, 학문적, 인지적 그리고 선수로서 어떻게 그것을 성취할지에 대해 얘기한다.

목표를 설정하고 성취하면 그 속에서 자신이 더 향상될 수 있다는 것을 우리는 선수들에게 강조한다. 그러나 여기서 주의할 점은 내가 선수 옆에 앉아서 학생으로서 올해의 목표가 뭐냐고 묻는다면 아마 모든 과목에서 A학점이나 B학점을 받는 거라고 말할 것이다. 그의 부모가 이 말을 들었다면 역시 기뻐할 것이다. 그러나 이 학생이 내내 C학점만 받는다면 어떻게 할 것인가? 따라서 현실적인 목표를 세우고 이것을 성취하기 위해서 무엇이 필요한지를 명확히 해둘 필요가 있다.

다음 단계는 선수에게 자신의 목표를 적으라고 하고 이것을 복사해서 코칭스태프, 부모, 선수가 각각 보관한다. 만일 선수가 수업에 빠지면 나는 이 서약서를 꺼내들고 왜 수업에 빠졌는지 이유를 설명해보라고 요구한다.

이 선수는 서약서에 적어둔 것과 반대로 행동한 것에 대한 책임을 져야 하고, 이를 말로 표현해야 한다. 선수 중에는 경기에서 더 많은 시간을 뛰는 것을 목표로 삼고 있는 이들도 있다. 이런 선수를 만나면 나는 목표서약서를 쓰라고 하면서 왜 경기를 더 많이 뛰지 못한다고 생각하는지 묻는다. 이러한 대화를 통해서 선수는 자신이 어떤 부분에서 노력이 부족했는지, 그 목표를 성취하기 위해서 무엇을 해야 하는지를 이해하게 된다. 핵심은 선수에게 목표를 적으라고 시키고 그 목표에 전념하게 만드는 것이다. 이렇게 하면 그는 책임감을 지닌 좀 더 가르치기 쉬운 선수가 된다. 선수들은 목표가 자신들의 의무라는 것을 안다. 목표는 코치가 아닌, 자신들이 세운 것이기 때문이다. 빅텐 선수가 되고 싶은가? 그렇다면 그 기회를 잡기 위해서 노력하고 규율을 잘 지키고 있다는 것을 보여야 한다. 자신이 대학에 갈 수 있다고 믿고 있나? 그렇다면 모든 수업에 출석해서 열심히 공부하고, 도서관도 활용해야 한다.

한 가지 마음에 새겨둬야 할 중요한 것은 선수는 성취할 수 없는 것에 집중해서는 안된다. 그는 책임과 목표를 다하기 위해 자신이 할 수 있는 것에 집중해야 한다. 자신이 일에 전념했을 때 좋은 일이 생긴다는 것을 깨닫는 것도 역시 중요하다. 나는 선수에게 올해 더 강해진다면 넌 우리팀과 리그에서 최고의 수비수 중 한 사람이 될 수 있을 것이라고 말한다.

우리는 훈련을 포함해서 우리가 할 수 있는 모든 것을 정확히 측정하고 있다고 믿는다. 연습경기를 할 때, 초시계를 재며 통계를 내고, 선수들을 다양하게 전술훈련 시키면서 시간 균형을 맞추려고 애쓴다. 이렇게 하면 선수들은 기회가 공평하지 못했다는, 연습경기를 할 때 약한 팀에만 배정되었다는 불평을 하지 못한다. 이렇게 하면서 그들은 동료들의 경기 수행능력을 향상시킨다.

디트로이트 피스톤의 테이슨 프린스 선수는 코치를 잘 따르는 선수 중 하나였다. 그는 겸손하고 팀에 완전히 헌신하는 선수의 표본이었다. 그는 팀원들을 돋보이게 해주는 능력을 갖고 있는 선수로, 2008년 올림픽에 참가하기도 했다. 우리가 NBA 우승을 차지하던 해에 우리팀은 인디애나 페이서와 맞붙었는데, 이 경기에서 이기기 위해 그가 레지 밀러의 슛을 블로킹하는 모습을 떠올리면 전율을 느낀다. 대부분의 선수들은 포기했을 테지만 그는 슛을 막기 위해 코트의 구석에서 뛰어나왔고, 결국 승리를 쟁취했다.

또 한 선수는 잠재력을 발휘하기까지 시간이 좀 걸린 경우로, 그는 재능을 타고났지만 성격이 좀 소심했다. 우리는 저학년 때부터 그를 출전시켰으며 경험 많은 선수의 도움으로 그에게는 마음대로 수비를 할 수 있는 권한을 주어졌고 그는 계속해서 스틸 기록을 갱신했다. 그러나 그는 너무 소심해서 동료들 앞에 나서지 않았으며 요즘 젊은 선수들은 대개 그런 우려스러운 면을 갖고 있다. 그들은 자신이 남들에게 어떻게 보일까를 걱정하기도 한다. 그러나 나는 네가 어떻게 보이든 개의치 않는다. 나는 네가 좋은 선수가 되기를 바랄 뿐이며 이것이 우리가 강조하는 점이다.

코칭력과 충돌을 일으킬 수 있는 개인의 주관이나 성격이 보일 때, 기본적인 해결 방법은 자신들의 목표를 종이에 적게 하고 훈련과 경기의 경기력에 관해 통계를 작성해나가는 것이다. 나는 이 선수들에게 자신들의 목표가 무엇인지, 어느 부분에서 성공하고 실패했는지를 보여줄 수 있다. 만일 이들이 목표에 다시 전념하고 실력을 향상시킨다면, 그것은 통계 차트에 고스란히 반영될 것이다.

모든 선수들이 다 제각각의 환경을 갖고 있다. 코치는 모든 선수를 똑같이 대하고 싶겠지만 그들은 경력도, 기질도, 학습 스타일도, 개성도 다 다르다. 목표설정과 수행과정, 그리고 통계자료 분석을 보면, 그 선수가 권리만 주장하는 선수인지, 도전자인지 금방 알 수 있다. 권리만 주장하는 선수는 쉬운 길만 찾고, 남을 비난하여 팀에 부정적인 영향을 미친다. 그러나 도전자는 코치가 지켜볼 필요도 없이 자신이 가진 최고의 능력을 발휘하며, 언제나 열심히 앞으로 나아간다.

역할 결정

선수명단에 이름이 오르고 플레이 시간을 보장받고 나면 코칭력에 영향을 주는 또 다른 문제는 코치가 지정한 역할을 선수가 수긍하는가이다. 과거에는 선수들의 포지션이 포인트 가드, 투 가드, 스몰 포워드, 파워 포워드, 그리고 센터로 구분되었으나 요즘은 선수들은 자신의 기량을 좀 더 자유롭게 발휘할 수 있다.

오늘날 이상적인 선수는 2~3가지 역할을 담당할 수 있는 다재다능하고 융통성이 있어야 한다. 리브론 제임스, 손 매리언 같은 선수들은 수비나 공격에서 다양한 역할과 포지션을 효과적으로 맡아서 한다.

그러나 팀에는 구조가 필요하며 핵심 기능을 완수하기 위해서는 팀의 골격 안에서 특정한 역할을 할 필요가 있다. 수비, 리바운딩, 스크린 등은 필수적인 요소지만 매력적인 임무는 아니기 때문에 선수들에게 결정권을 주면 아마 아무도 거들떠보지 않을 것이다. 팀 공격력의 공백은 선수들의 동기유발만으로는 채워지지는 않으며 이 말에 동의하지 않는다면, 코치가

없는 팀이나 교내 대회를 보면된다. 그러므로 모든 선수들이 자기가 맡은 임무를 좋아서 하는 것은 아니다.

코치와 선수 간에 불화가 생기는 근본 원인 중 하나는 빅맨의 역할을 해야하는 선수가 자신이 멋있어 보이는 페리미터 역할을 해야 한다고 생각하는 것이다. 이들은 더크 노비츠키 선수가 보여주는 폭넓은 슈팅 범위, 볼 핸들링 능력, 골대로 드라이브하는 능력에 사로잡혀 이제 바로 자신이 해야 할 것이라고 생각한다. 그러나 키 큰 선수가 페리미터 선수가 될 수 있을 만큼 빠르고, 협응력과 슈팅 기술이 좋은 선수는 몇 명 되지 않는다. 키가 큰 선수가 포스트 플레이를 지향한다면 더욱 효과적이며 팀이 승리하는데 도움이 될 것이다.

종종 인사이드 선수가 신장이 작은 경우도 있다. 신장이 2m가 안되는 웨스 언셀드 선수는 농구 역사상 가장 깊은 인상을 남긴 포스트 선수 중 한 사람이었다. 그는 코트에서 자신이 아닌 다른 사람이 되려고 하지 않았다. 그는 두꺼운 몸과 코트 지식과 훌륭한 판단력을 활용했으며 그 결과 최고의 리바운더, 가장 두려운 스크리너, 최고로 능숙한 패서가 되었다. NBA 올스타에 5차례 뽑힌 선수들은 경기당 평균 14리바운드, 총 10,000 득점 이상, 4,000회 가량의 어시스트 기록을 갖고 있다. 그러나 언셀드 선수는 기록에 연연하지 않았으며 그는 팀이 포스트에서 필요로 하는 역할을 훌륭하게 소화했고, 그 결과 팀은 1978년 클럽에서 우승을 차지했다.

언셀드, 폴 사일러스, 조 두마스, 스티브 내쉬, 그밖에 많은 훌륭한 선수들은 다른 사람의 관심과 기록에 연연하지 않고 자기 역할을 수행하여 진정 특별한 선수가 무엇인지를 보여주었다. 이들은 명성에 신경쓰지 않고 팀을 위한 플레이를 했으며 이러한 희생과 욕심없는 태도 덕분에 그들은 몸값이 더 오르고 유명해졌다.

불행히도 오늘날 이런 선수는 많지가 않으며 다들 골을 넣는 역할을 하고 싶어한다. 가장 가르치기 힘든 선수에는 두 가지 유형이 있다. 첫째는 형편없는 슈터는 동료가 패스를 잘해 줄 때만 점수를 올릴 수 있으면서 자신은 능력있는 득점선수라고 생각하는 것이다. 두 번째는 마지못해 수비하는 유형이다. 정확도 없이 건방진 슈터는 공격을 무디게 만들며, 게으른 수비수는 동료가 그의 자리를 메워줘야 하기 때문에 수비가 쉽게 무너진다.

코치들은 이런 선수들에게 무엇이 잘못되었는지를 분명히 지적해줘야 한다. 엉뚱한 슈터에게는 객관적인 통계를, 수비가 약한 선수에게는 녹화 비디오를 보여주는 것이 좋다. 또한 특정한 역할을 지정해주고 움직이는 공간도 명확히 해줄 필요가 있다. 코치는 이들이 자신들의 약점을 보완하고 더 많은 역할을 할 수 있을 때까지 자신의 역할에만 집중하라고 설득해야 한다.

이렇게 역할 지정을 해주는 것이 선수 개인에게나 팀에게나 도움이 되며, 이는 공부나 직장 생활에도 도움이 된다. 농구에서 어떤 경력을 쌓든지 선수들은 나중에 고용주로부터 역할을 배정받아 그 일을 수행해야 때문이다. 인사관리과 직원들은 선수 생활을 해본 사람을 찾기도 하는데, 이것은 그들이 개인 기록을 희생할 줄 알고 팀의 일원이 될 줄 안다고 생각하는 때문이다.

시즌이 시작되기 전, 자기가 맡을 가능성이 있는 역할에 대해서 생각을 해봐야 한다. 역할 지정은 팀의 운영 시스템과 깊은 관련이 있다. 따라서 테네시 대학 브루스 피어 코치의 팀에 들어가는 선수는 워싱턴 주립대학의 토니 베넷 코치 밑에서 플레이하는 선수와 완전히 다른 기대를 갖고 있어야 한다. 이들 두 팀의 스타일, 속도, 그리고 우선시하는 것들은 완전히 정반대이다. 테네시 대학은 빠른 속도, 높은 점수를 얻는 공격을 위주로 하지만 워싱턴 주립 대학은 지공 및 속도조절 전술을 주로 사용한다.

선수들에게 사전에 플레이 스타일을 명확하게 지정해주고 이 시스템을 성공시키는 데 필요한 기술과 기능을 명확히 알려주면, 코치들은 거의 모든 팀에 만연해있는 역할지정에 따른 문제들을 미리 피할 수 있다.

선수교체

어떤 팀의 선수명단을 보면 실력 없는 선수들뿐이고, 어떤 팀은 좋은 선수가 몇 명 있고 나머지는 형편없고, 또 다른 팀은 슈퍼스타가 한두 명 있고 나머지 10명의 실력이 비슷하다.

그러나 어떤 경우라 해도 코칭스태프는 선수교체에 관한 철학을 분명히 하고, 명령도 확실히 해야 한다. 선수들은 코칭스태프가 선수교체를 하는 것은 상황과 매치업을 고려해 거기에 맞는 최고 선수 다섯 명을 구성하는 것이라는 점을 이해해야 한다. 그러나 선수교체는 거기에 끼지 못한 선수들에게는 그냥 제멋대로인 것처럼 보일 수도 있을 것이다.

제이 라이트 코치가 빌라노바 대학팀을 맡았을 때, 그는 강한 팀을 만들고 싶어했지만 서두르지 않았다. 그는 신입생들을 2학년 때까지 잘 훈련시켜 3학년 때 그들은 2005 스위트 16강에 진출하여 NCAA 챔피언인 노스캐롤라이나 팀에게 아깝게 패했다. 그러나 이 팀은 계속해서 정규 NCAA 토너먼트에 출전할 수 있었고, 엘리트 8과 스위트 16강에 진출할 수 있었다.

라이트 코치는 스타 가드인 랜디 포예의 1학년 때 얼굴을 회상했다. 라이트는 선수들에게 열심히 경기에 임하면 좋은 일이 생길 거라고 언제나 약속했다.

라이트 코치는 이렇게 말했다.

‘렌디가 파울을 두 번 범했기 때문에 나는 그를 불러들였습니다. 그러자 그는 나를 바라보았지요. 나는 그가 뭘 생각하는지 알 수 있었습니다. 그는 속으로 이렇게 말하고 있었지요. 열심히 플레이를 했는데 왜 저를 불러들인 거지요? 파울을 두 번 했다고 해서요? 그의 얼굴을 보고 있자니 괴로웠습니다.’

라이트는 그냥 원칙대로 밀고 나가기로 했다. 렌디에게 출전하라는 신호를 보내자 그는 화답했다. 그들은 변명하지 않았으며, 더 나아질 수 있다고 생각했으며 실제로 더 나아졌다.

선수들은 코치가 그들에게 좋은 기회를 주기 위해 노력하고 있다는 것을, 그래서 교체를 한다는 것을 믿어야 한다. 일시적이라 할지라도 교체 당하는 것을 좋아하는 선수는 없다. 그러나 교체는 피할 수 없으며 5명의 스타터만 경기 내내 뛸 수는 없는 것이다. 이런 사실을 빨리 받아들일수록 좋다.

선수들에게 선수교체를 이해시키고 그것을 정서적으로 받아들이도록 도울 수 있는 방법이 몇 가지 있다. 딘 스미스 코치는 사용한 방법은 선수가 교체되어 나올 때 벤치 인원들 모두가 일어서서 등을 두드리며 그를 격려하도록 하는 것이었다. 이렇게 하면 교체되어 나오는 선수는 짜증내지 않고 격려를 받아들인다. 또한 이 선수는 심술난 사람이 좋아하는 벤치 끝에 앉지 못하도록 해야한다. 대신 보조 코치 옆자리에 앉혀 선수가 경기를 어떻게 수행했는지, 지금 상황이 어떤지를 들려주고 다시 경기장에 투입시킬 준비를 해야한다. 이런 방식을 이용하면 선수가 형편없는 플레이 때문에 불러나왔을 경우, 수석코치와 마주쳐서 크게 혼나는 일도 막을 수 있다. 이런 경우에는 성격이 좀 더 차분한 어시스턴트가 나서서 상황을 처리하는 것이 좋다.

비판 수용

선수들은 모든 것이 나타나는 좁은 울타리 안에서 경쟁한다. 따라서 평범한 선수일수록 동료선수 앞에서 멋있고 플레이를 잘하고 싶어하기 때문에 코치의 지적과 비판에 화를 내거나 어리석게 반응하게 된다.

메시지를 주고받는 방식 및 적절한 대화 방식에 관해서는 다음 장에서 설명할 것이다. 여기서는 코칭력 및 비판에 관련된 핵심 사항을 구체적으로 살펴보기로 한다.

명예의 전당에 오른 사람도 한때는 비판을 받고 코치에게 꾸지람도 들었다. 필요한 피드백과 나쁜 피드백의 차이점은 개인적인 모욕에 있다. 비판이 특정 행동이나 경기수행에 초점을 두고 있고 그 문제를 바로잡기 위해 무엇이 필요한지를 구체적으로 설명하고 있다면 코치는

정당한 것이다. 이런 피드백을 받는 선수는 반드시 경청하고 긍정적으로 행동해야 한다.

밥 나이트는 훌륭한 코치로 알려져 있는데, 가끔씩 선수들에게 직설적으로 신랄한 비판을 하는 것으로도 유명하다. 그는 지성이 넘치는 노력형 코치였지만 완벽을 추구하는 열정 때문에 경기수행 능력을 평가를 하면서 선수들에게 상처를 주기도 했다.

그는 새로운 것을 한창 배우고 있는 선수에게는 절대 화를 내지 않는다고 설명했다. 단지 배우고, 훈련하고, 기초적 플레이, 강령 등 우선 지시사항을 수행하지 못할 때만 화를 낸다는 것이다. 그가 원하는 것은 배울 때 경청하고, 배우고 나서는 잘 수행하는 것이며, 이것을 해내지 못하는 것을 용납하지 않았다. 그게 바로 그가 훌륭한 이유였다. 이런 요구가 비현실적이고 코치의 비판이 지나치다는 것을 느낀 선수들은 그의 시스템을 소화할 수 없었다. 그러나 그의 시스템에 복종한 선수들은 피드백을 받아들여서 실력을 키워나갈 수 있었다.

선수들은 코치가 자신을 존중해야 한다고 생각한다. 그러나 중요한 과제를 수행하지 못했을 때는 비난을 받아야 한다는 생각도 가져야 하며 무한한 인내를 기대해서는 안된다. 사실 코치가 가장 큰 문제라고 여기는 선수는 같은 실수를 반복하는 이들이다. 선수가 처음 실수를 했을 때는 격려해주지만 두 번째부터는 인내심을 잃는다. 게다가 경청하지도 않고 코칭스태프와 동료에 대한 존경심도 결여되어 있다면, 코치는 앞으로 실수가 더 많이 생길 것이라고 생각할 것이다.

코치가 선수들에게 직접적이고 강하게 관심을 표명하는 것은 좋으나 선수를 쓸데없이 당황스럽게 만들지는 말아야 한다. 또한 선수들이 싫어하는 별명을 부르며 친해지려는 행동은 피해야 한다. 수비, 리바운드, 인사이드 플레이가 어설픈 때 코치는 선수가 신체적으로 약하다고 생각할 것이다. 또 비판에 대해 빠지거나 침울해하면서 불손한 태도를 보이면 정신상태가 약하다고 생각할 것이다. 그러나 이러한 평가는 그 선수에게만 살짝 얘기해야 하며 앞으로 가질 수 있는 기회에 대해 암시를 줄 때도 마찬가지이다. 그 어느 선수에게도 공개적으로 약하다는 딱지를 붙여서는 안된다. 만일 공개적으로 그런 딱지가 붙는다면 대부분의 선수들은 자기에게 결점이 있다 하더라도 그 치욕을 피하기 위해 무엇이든지 하려고 할 것이다. 사실, 가혹한 진실을 비밀리에 말해주는 것은 상당한 도움이 될 수도 있다. 물론 이때는 친절하고 긍정적인 방식으로 대해줘야 선수가 의욕을 가질 수 있다.

일반적 합의

시즌 초에 어떤 문제가 일어나기 전에 선수와 코치가 직접 만나는 것만으로도 코칭력이

강화될 수 있다. 선수와 코치가 100% 동조하는 경우는 거의 없지만 미팅을 가지면 서로를 이해하는 데 도움이 된다.

시즌 동안 선수가 때로는 불편해질 수도 있다는 사실을 코치는 이 미팅을 통해서 분명히 밝혀야 한다. 또한 불편하다고 해서 반항하면 안되고, 이것을 성장의 기회로 받아들여야 한다는 점도 설명할 필요가 있다. 사실 선수가 편하다는 것은 자기가 할 수 있는 것만 하고, 하기 싫은 일은 하지 않았다는 것을 의미한다. 그러나 성장의 아픔은 꼭 필요하며 이것을 참고 견뎌야만 잠재력을 발휘할 수 있다는 사실을 알려주고, 또 격려해줘야 한다. 일시적인 불편을 받아들이고 고난을 이겨낸 선수들은 가르치기가 쉽다. 훈련의 고통을 느끼지 않는다면 후회의 고통을 느끼게 될 것이다.

팀에 입단하는 선수들은 예전에 속해있던 팀에서 커다란 개인적 성공을 만들었으며 그중에는 약팀과 경기에서 얻은 성공도 있을 것이다. 이런 선수에게 팀을 위해 개인의 기록을 희생해야 하는 역할을 맡긴다면 합의점을 찾기가 굉장히 힘들어질 것이다. 그래서 여기에 마리오 샤머스의 사례를 소개하고자 한다. 이 이야기를 통해서 선수들은 자신을 변화시킬 수 있고, 그 변화가 자신을 더 향상시킬 수 있다는 사실을 배울 수 있을 것이다. 마리오



코치와 선수의 관계는 복잡하고 어렵지만, 서로가 신뢰하고 존중해주면 코치와 선수 모두 거기에 따른 보상을 얻을 수 있다.

바틀렛 고교 코치인 아버지 밑에서 농구를 배웠다. 공격수인 그는 공격에서 팀을 이끌었을 뿐 아니라 4학년 때 경기당 평균 25득점 이상을 기록하여 로렌스 대학과 캔자스 대학에 입학할 자격을 얻었다. 그는 캔자스 대학에 입학해서는 코치가 맡긴 역할을 성숙한 태도로 받아들였다. 3학년이 끝나갈 때쯤 그는 빅 12 컨퍼런스에서 공동으로 올해의 수비상을 받았으며 자기 학교가 갖고 있던 한 시즌 스틸 기록을 깼다. 비록 경기당 득점은 12.2점에 지나지 않았지만 그는 팀을 위해 공헌했고, 그 덕에 팀은 25승을 거두고, 리그에서 우승하고, NCAA 토너먼트의 8강에 진출하였다. 또한 그는 2008년 챔피언십 대회에서 결승골을 성공시켜 ‘수퍼 마리오’란 별명을 얻었다. 수년에 걸쳐 유지해 온 그의 코칭력이 보상을 받은 것이었다.

그러나 자기 역할을 받아들이기 주저하는 선수들이 아직도 있다. 그들은 코치의 말을 듣기는 하지만 플레이 방식을 바꾸려고 하지는 않는다. 단기간 동안 불편함을 참으면 새 기술을 배울 수 있고, 노력했다는 보람을 얻을 수도 있는데 그들은 이것에 반항한다. 이럴 땐 코치가 나서서 언제나 똑같은 역할만 하면 좀 더 편해질 수는 있겠지만, 그렇게 되면 실력이 언제나 똑같다는 사실을 설명해주어야 한다. 비판을 듣긴 불편하든, 실력이 향상되고 즐겁고 팀이 승리하면 의욕이 고취된다는 점을 코치는 선수들에게 분명히 이해시켜야 한다.

누구에게나 기분 나쁜 날이 있고, 욕하는 기분을 느끼는 때가 있다. 그러나 코치와 선수들은 이런 파괴적인 기분에 과잉반응을 해서는 안된다. 5개월의 시즌 기간 동안 이런 일이 한두 번쯤은 일어날 것이다. 그러나 그런 기분에 휩싸였다 해도 서로에 대한 존경심을 유지해야 하며, 장기적인 성공을 위해 피해를 주는 말이나 행동은 하지 말아야 한다. 그러려면 자제심과 성숙함이 필요하다. 자제심과 성숙함은 팀의 일원이 되는 모든 이들에게 필요한 요소이다.

결국, 코칭력은 가르침을 받고자 하는 선수와 그런 욕구를 북돋워주는 코치에게서 생겨나는 것이다. 자발적으로 협조하는가? 슈팅연습 등 추가훈련을 할 의향이 있는가? 이해가 안될 때 질문을 하는가? 실력향상을 위한 피드백을 요청하는가? 팀에 좀 더 공헌할 수 있는 방법을 찾고 있는가? 만일 그렇다면 이 선수는 가르치기가 아주 쉬울 것이다. 이 선수가 실력이 향상되느냐 않느냐는 이제 코칭스태프에게 달려있다. 직장생활이나 프로로 성장하는 데 있어서나 중요한 것은 사장을 기쁘게 만드는 일이다.

이런 소리는 아부를 하라는 말처럼 들릴 수도 있겠지만 그게 아니다. 코치를 기쁘게 한다는 것은 최선의 노력을 다하고, 이기심을 버리고, 주의깊게 경청해서 가능한 한 많이 배운다는 것을 의미한다. 이는 모든 이들에게 바람직한 일이다. 코치는 선수와의 대화를 통해서 자신의 기대를 따르면 서로에 대한 흥미가 생기고 팀에 도움이 된다는 것을 분명히 알려줘야 한다.

의사소통

한 선수가 교체되어 벤치로 나올 때 어깨는 처지고, 머리는 숙이고, 얼굴은 잔뜩 찡그리고 인상 쓰면서 화난 걸음으로 걷는다.

코치는 접전 끝에 지고난 뒤 논란이 되는 마지막 선수교체를 합리화하기 위해 기자회견에서 긍정적이며 감동적인 일상적인 말들을 쏟아낸다.

선수 몇 명은 코트에서 이기적인 플레이가 나올 때마다 계속 서로 비난하여 학교 라이벌 팀에게 굴욕적인 패배를 당한다.

이런 가상 상황은 많은 것을 생각하게 한다. 의사소통의 부재는 이런 결과를 초래하며 사람을 흥분시켜 불쾌한 기억이 남는다. 누군가와 마찰이 있었다면 특히 그렇다.

일이 잘 풀리고 경기가 잘 풀릴 때, 승리가 계속되면 의사소통은 쉬워진다. 그러나 선수 간의 의사소통에 문제가 생기면 팀에서 상호작용의 역기능이 나타난다. 예를 들면, 팽팽하고 압박이 심한 경기에서 좌절감을 느끼거나, 패배하고 나서 라커룸에 앉아있을 때 선수들은 종종 감정이 폭발한다.

자기 팀 또는 다른 팀과 코치와 선수들이 다투었을 경우를 생각해보자. 좌절감뿐만 아니라 심지어 적개심까지 나타나면서 팀이 붕괴된다. 그 영향은 개인의 경기수행에도 나쁜 영향을 미치며 팀도 연패하면서 선수와 스태프 사이도 갈라놓는다.

심지어는 연승하고 있는 팀도 대화 부재라는 이 죽음의 운명과 맞닥뜨리면 쓰러지고 만다. NBA에서 세 번(2000, 2001, 2002년)이나 챔피언이 된 로스앤젤레스는 의사소통 문제로 자멸해버린 최악의 사례로 꼽힌다. 이 팀의 중심인물인 코비 브라이언트, 샤킬 오닐, 필 잭슨 세 사람은 같이 어울릴 수 없었고 그래서 오닐은 마이애미 팀으로 떠났고, 잭슨은 몬타나에

있는 자신의 목장에서 1년 동안 공백기를 가졌다. 이 세 명의 트리오가 의사소통의 틈을 메울 수 있었다면, 이 팀은 아마 더 많은 우승을 차지할 수 있었을 것이다.

이 장에서는 상호작용에 관한 이런 문제들을 해결하는 다양한 생각과 객관적인 방법들을 제공할 것이다. 이 방법을 사용하면 선수와 코치 사이, 선수들, 그리고 코칭스태프들 사이에 좀 더 긍정적이고 효과적인 의사소통을 할 수 있으며, 놀랍게도 코트에서의 경기수행력까지 향상될 것이다.

코치와 선수간의 의사소통

코칭스태프가 선수 및 팀과 대화를 하는 데 필요한 요소들은 셀 수 없이 많고 복잡해서 그것을 설명하자면 책 한 권으로도 모자랄 것이다. 반응적이며 도발적이고 즉흥적인 의사소통을 다룬 긴 리스트의 표 8.1을 살펴보자. 이것은 두 명의 심리학자가 코치의 행동을 평가하기 위해 생각해낸 방법이다. 라이벌과 시합하는 경기장 분위기에 종종 흥분하는 것을 포함해서 이 모든 요소들을 살펴보면, 선수와 코치들이 의사소통에 문제를 갖고 있다는 것이 새삼스러운 일이 아니라는 점을 알 수 있을 것이다.

그러나 선수가 코치의 말을 얼마나 잘 경청하고 이해하는지가 팀 플레이에 중대한 영향을 미친다. 그리고 코치가 선수의 견해를 얼마나 잘 듣고 이해하는가는 선수와 코치의 관계에 커다란 영향을 미친다.

신뢰, 조건없는 믿음, 지식

효과적인 의사소통에는 발신자, 메시지, 그리고 메시지를 정확히 해석하는 수신자가 필요하다. 정보의 신뢰성은 수신자가 이것을 신중하게 받아들이느냐 않느냐에 있어서 중요한 역할을 한다. 말하자면 대립관계에 있는 사람들보다 코치와 선수관계에 있는 사람들이 의사소통을 더 잘 할 수 있다는 말이다. 정보에 신뢰성이 있을수록 수신자는 그것을 더 받아들이려 하고, 더 정확히 해석하려 한다. 증명되지 않은 코치나 벤치에 앉아있는 신인 선수보다는 승리의 경험을 갖고 있는 코치나 베테랑 선수의 말에 더 잘 반응하며 주의를 기울이는 것도 이 때문이다.

선수의 입장에서 보면, 메시지의 중요성은 자신의 이전 경험과 발신자에 대한 존경심에 직접적으로 연관되어 있다. 모든 컨퍼런스 대회를 경험해본 현명한 베테랑 선수가 전하는

표 8.1 코칭 행동 평가의 반응형태

반응 형태	행동 설명
1단계: 반응 행동	
바람직한 경기수행에 대한 반응	
강화	좋은 플레이와 더 많은 노력에 대한 긍정적이고 보상이 있는 반응으로 말로 해줄 수도 있고, 말하지 않고도 해줄 수도 있다.
비강화	우수한 경기수행에 대해 무반응
실수에 대한 반응	
실수했을 때 격려	실수를 한 선수에게 격려
실수했을 때 기술지도	어떻게 실수를 바로잡는지 지도
처벌	실수에 말과 행동으로 부정적인 반응
체벌성 강한 기술지도	실수에 적대적이고 처벌을 하는 듯한 기술지도
실수 무시	실수한 선수에 대해 무반응
잘못된 행위에 대한 반응	
지속적인 통제	팀원들 사이의 질서를 회복하고 유지하기 위한 반응
2단계: 즉각적인 행동	
경기 관련	
일반적인 기술지도	실수 때문이 아니라 자발적으로 스포츠의 기술과 전술 지도
일반적인 격려	실수 때문이 아니라 즉각적인 격려
조직화	의무, 책임, 포지션 등을 계획하고 경기 준비를 하는 행동
경기와 무관	
일반적인 대화	경기와 상관없이 선수와 상호작용

메시지라면 충분한 주목을 받을 것이며 실력이 보통인 1학년 선수의 메시지에는 별로 주목하지 않을 것이다. 선수들은 자신들의 명성도 그들만큼 높아질 것이라고 생각하고 이것을 받아들이는 것이 좋다. 물론 명성이 높아지려면 말과 행동에 유의하고, 다른 이들의 진가를 알아주고, 자기 역할을 존중해야 한다.

코치의 입장에서는 선수들이 자신을 완전히 신뢰하도록 만드는 것이 중요한 목표가 된다. 명예의 전당에 오른 듀크 대학 코치 마이크 슈셉스키 같은 몇몇 사람을 제외하고는 선수들에게 무조건 믿고 따르라고 말하기 힘들다. 마이크 코치가 지시를 내리면 선수들은 어떤 지시건 바로 행동으로 옮겼다. 그 덕에 이 팀은 공동의 목표를 향해 나아갈 수 있었고, 또 훌륭한 팀이 될 수 있었다.

이렇게 자동적으로 신뢰를 이끌어낼 만큼 명성이 높은 코치는 드물다. 그러나 신뢰는 지식

에서 나오며 경기에 대한 해박한 지식과 이길 수 있는 방법을 보여주면 코치는 큰 신뢰를 얻을 수 있다. 마이크 코치도 공격과 수비를 가르치지 않고 훈련의 효과가 미비하고 박진감을 넘치는 경기에 준비하지 않고 당황하는 모습을 보였다면 신뢰를 잃었을 것이다.

절대적인 믿음을 고취시키려면 코치는 항상 지식이 풍부한 면모를 보여줘야 한다. 지식을 얻는 방법은 시행착오를 통해서 얻을 수도 있고, 다른 코치들과 경기에 관해 토론하면서, 상대편을 연구하면서, 책, 비디오, 강좌 교육을 받으면서도 얻을 수도 있다.

신뢰를 높이고 팀을 승리로 이끌려면 코치는 우선 두 가지 분야에 대한 지식을 습득해야 한다. 첫째, 자기 팀에 맞는 농구 전략과 철학이 무엇인지를 알고, 경기에서 이를 적용해야 한다. 예를 들면, 피트 캐럴 코치는 항상 자기팀이 스피드와 점프 능력이 떨어진다고 선수들에게 이렇게 묻곤 했다. 우리가 상대팀보다 느린데 속공을 하는 이유가 뭐지?

이렇게 말하면서 경기에선 자기팀이 잘하는 패스, 슈팅, 상황판단 능력을 적용하는 플레이를 하도록 했다. 놀란 리처드슨 코치의 훌륭한 알칸사 팀은 1994 내셔널 챔피언과 1995 내셔널 준우승을 하였으며, 상대팀이 ‘지옥의 40분’이라고 부를 만큼 계속 뛰고 압박하는 것을 특징으로 했으며 또한 팀의 장점인 총명함과 민첩성을 이용했다. 이밖에도 많은 예를 들 수 있는데, 중요한 것은 자기 선수들에게 유리한 시스템이 무엇인지를 아는 것이다. 코치는 자신이 알고 있는 것을 가르쳐야 하며, 가르치고 있는 것을 알아야 한다. 자기 팀에 무엇을 적용할지를 결정하기 전에 농구에 관한 완벽한 지식을 갖고 있어야 한다는 것이다. 장점은 최대화하고, 단점은 최소화하는 방향으로 나가면 된다. 자기 팀에 맞는 시스템을 일단 찾아내면, 효과적으로 가르칠 수 있고, 다양한 전략을 설명하고, 신뢰를 얻을 수 있다.

둘째, 특별한 상황에 대한 계획을 세울 수 있는 지식이 있어야 한다. 예를 들면, 3점을 이기고 있고 상대편이 마지막 공격권을 갖고 있다면, 코치는 이에 대한 수비 전략을 세워야 한다. 또한 이런 상황에 대한 공격 대책도 준비해야 하며, 다양한 지역수비와 압박수비 일대일 수비를 깰 수 있는 방법을 연습해야 한다.

코치와 팀은 이런 상황에 대한 준비가 되어 있어야 하며, 또 이에 대한 지식도 해박해야 한다. 사실 경기 상황에 대해 준비를 한다는 것은 점전에서 승리를 결정짓는 가장 중요한 요소이며 시즌의 성공도 여기에 달려있다. 경기와 특정 경기 상황에 대한 박식함은 선수들에게 신뢰를 얻는 핵심이 된다. 선수들에게 지식이 풍부하다는 확신을 얻으면 그 코치는 무조건적인 믿음도 얻을 수 있다. 코치는 훈련할 때 자신있게 가르치면서 자기 지식을 보여주어야 한다.

현명한 간섭

영향력은 통장잔고와 같아 많이 사용할수록 점점 줄어드는 것이다. 듣는 이들의 주의집중 시간이 그리 길지 않다는 것은 부모와 선생님들 및 코치들 모두가 알고 있다. 얘기를 하다보면, 어느 새 주의력이 흐트러지고 메시지는 더 이상 전달되지 않는다. 좀 더 심각한 경우로는 선수가 자주 코치 사무실에서 불평을 하거나 코치가 너무 부정적인 말을 반복해서 선수들이 등을 돌려버리는 상황을 들 수 있다. 이런 경우에는 효과적인 의사소통을 위해서 변화가 필요하다.

선수들은 자신들의 역할은 팀에 피해를 입히는 것이 아니라 공헌하는 것이라는 사실을 명심해야 한다. 불평만 하는 선수들은 실력에 상관없이 팀에 부정적인 영향을 미친다. 등을 돌린 선수들이 다시 관심을 갖게 하는 최상의 방법은 긍정적으로 대화를 나누고, 자신의 역할을 할 수 있도록 격려해 주는 것이다.

코치도 시즌 동안 참신하고 적절한 메시지를 선수들에게 줄 수 있도록 노력해야 한다. 선수들은 말을 듣는 것보다는 플레이하는 것을 더 좋아하기 때문에 코치는 일일 대화를 할 때 짧게 요점만 전달하는 것이 좋다. 그런 다음엔 이 메시지를 이해했다는 것을 훈련에서 증명할 수 있도록 해줘야 한다. 이렇게 하면 훈련은 즐거워지고 더 생산적이 되며, 원하는 결과도 빨리 얻을 수 있다. 또한 경청하는 능력과 이해하는 능력도 좋아져서 코치가 메시지를 전달할 때마다 바로 그것을 소화할 수 있다.

쓸데없이 과도하게 간섭하는 것은 통장잔고를 함부로 사용하는 것과 같으며 그렇게 하면 영향력은 급속하게 줄어든다.

정직한 상호작용

인본주의 심리학의 아버지인 칼 로저스는 효율적인 도움 관계는 조건 없는 수용과 진실성에 바탕을 두고 있다고 믿었다. 그는 이런 자질을 증명한 치료사들이라면 상담자들을 좀 더 효과적으로 도울 수 있을 것이라 확신했다. 이런 사람을 생각해보자. 내가 잘못을 저질렀는데도 불구하고 언제나 나를 받아주는 사람, 감정을 감추지 않고 언제나 내게 정직하고 진실을 말해주는 사람. 이런 사람은 남들에게 완전한 신뢰를 얻고, 그들을 절대적인 믿음으로 이끈다.

조건 없는 수용은 부정적인 행동까지 다 받아준다는 의미가 아니다. 이것은 그가 무슨 짓을 저질렀든지 간에 그를 돕기 위해 헌신한다는 뜻이다. 예를 들면, 어떤 코치들이 한

선수를 퇴출시켰지만 계속 연락을 주고받으며 살아가면서 계속 그를 격려해주는 것이다.

비판과 규율은 코칭에 있어서 반드시 필요하며 이것이 있어야 선수들이 문제 행동을 확인할 수 있고, 긍정적인 변화도 도모할 수 있다. 그러나 비판의 메시지를 잘 수용하기 위해 선수들이 명심해야 하는 것은 코치의 비판은 선수와 팀을 위한 것이라는 사실이다. 선수는 코치가 지금 자신을 돕고 있는 중이며, 앞으로도 계속해서 도울 것이라고 믿어야 한다. 이것이 바로 조건없는 수용이다.

문제 행동이란 코트 안, 또는 밖에서 선수와 팀에 해를 끼치는 행동을 말한다. 그러나 코치는 그 선수를 문제아로 낙인찍지는 말아야 한다. 그 사람을 공개적으로 비판하지 말고 전문가답게 나쁜 영향을 미치는 행동에 대해 비판해야 한다. 개인을 비판하면 적개심과 불신이 생긴다. 전문가다운 비판은 코치가 선수의 성공을 위해서 바른 길을 가르치고 있다고 믿는 경우에 한해서이다.

진실성과 정직은 모든 건강한 관계의 기본이 되는 요소이다. 대부분의 코치들은 아주 정직하나 환경이 그들을 변하게 한다. 예를 들면, 신인선수를 뽑을 때 코치들은 자신의 팀이 진정 너를 원하고 있다고 그들에게 말한다. 너희는 중요한 선수들이며 성공을 거둘 것이라고 얘기하는 것이다. 그러나 막상 팀원이 되면 경기에서 뛰지도 못하고, 성공도 못하는 신인들이 많다. 코치들은 자신들이 정직하지 않아서 그렇게 됐다고 생각하지 않겠지만 선수들은 그렇지 않다. 그래서 불신이 생기기 시작하고, 코치는 의사소통자로서의 영향력을 잃어간다.

코치는 선수가 성공하리라는 믿음을 갖고 그를 뽑았을 것이다. 그러나 상황은 항상 변한다. 아마 그 선수가 기대한 만큼 열심히 하지 않았거나 새로운 시스템에 적응하기 어렵거나 다른 선수가 그보다 더 뛰어났기 때문일 수도 있다. 이런 상황은 항상 벌어지기 때문에 정직하지 못한 사람으로 취급받고 싶어하는 코치는 없을 것이다. 여기서 핵심은 의사소통을 계속 해나가면서 선수들이 어떤 이유로 어느 수준에 있는지 알게 하고, 코치가 선수들을 향상시키기 위해 헌신하고 있다는 것을 보여주는 것이 조건 없는 수용이다. 이 장의 후반에는 개인간의 의사소통을 유지하는 방법을 설명하였다.

정직이란 긍정적, 부정적 정보 모두를 얘기해주는 것을 말한다. 예를 들면, 처음의 두 경기를 뛰지 못한 신입생 두 명은 팀에 들어오면 즉시 쫓겨날 수 있다는 약속을 받았다. 벤치에서 빈둥거리며 앉아있으면서 그들은 코치의 말을 과연 믿을 수 있는지 의심한다.

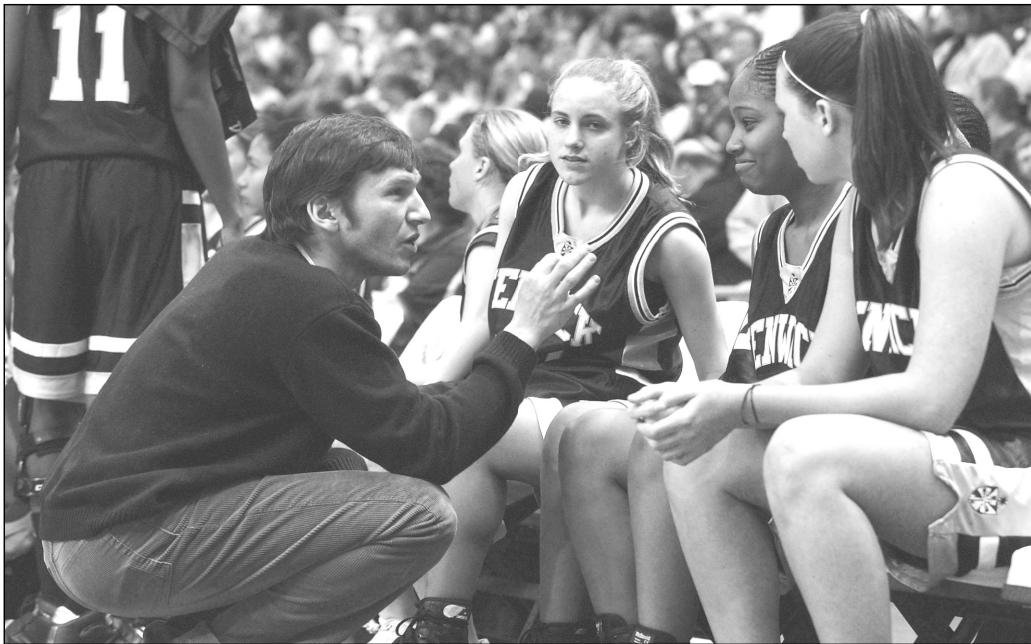
그중 한 명은 자신이 훈련을 잘 소화하지 못했고, 대학 농구가 생각보다 어렵다는 것을 깨닫는다. 또한 자신의 체격이 좋지 않기 때문에 빠른 선수를 수비하는 것이 힘들 수밖에 없다는 것을 인정한다. 그리고 자신의 슛도 아직 안정되지 않았는데, 이것은 여름에 코치가

추천해준 훈련을 제대로 하지 않았기 때문이라는 것도 깨닫는다. 코치를 만나서 자신의 위치에 대한 것을 논의할 때, 코치는 그에게 체격이 좋아지고 훈련을 열심히 한다면 기회를 가질 수 있을 것이라고 설명한다. 코치는 그를 뽑을 때 자신은 솔직했다는 점을 강조하며 근면성을 보여주고 실력이 향상되었을 때, 플레이 시간을 가질 수 있다고 말했다.

또 다른 한 명의 신입생의 실력이 더 낮지만, 그의 앞에는 3학년생 두 명이 있다. 코치는 이들이 학년이 높기 때문에 먼저 기회를 가질 거라고 설명한다. 그러나 네가 저들보다 더 뛰어나다면 플레이 시간을 가질 수 있을 것이라고 했으나 신입생은 그 말을 믿지 않는다. 코치는 신입생이 그 상황을 당연히 이해하리라고 생각했지만, 선수를 이해시키려면 먼저 의사소통을 통해 신뢰를 구축해야 한다.

진실성은 대개가 정직의 산물로서 정서적 순수함의 한 형태인 것이다. 순수한 사람은 자기가 한 약속을 지키며, 그의 감정은 겉으로 드러나 사람들이 알 수 있다. 진실성이란, 곧 투명하다는 뜻으로, 사람들은 그가 무엇을 생각하고 느끼는지 알 수 있다. 이런 사람은 다른 이들의 행복을 위해서 또는 긍정적, 부정적 느낌을 명확히 나타낸다.

로저스는 임상치료사들이 좀 더 순수해지고, 상담자들과 좀 더 친숙해지고, 치료 효과를 좀 더 높이는 것은 감정이입 능력에 달려있다고 믿었다. 감정이입은 다른 사람이 어떻게



선수와 코치 간의 효과적인 의사소통을 위해서는 선수의 요구와 상호작용 스타일을 파악하는 것이다.

느끼는지를 알며 내가 다른 사람의 입장이 돼야 하는 것이다. 선수가 된다는 것이 얼마나 힘든 일인지를 상기하고, 선수의 좌절을 이해하려고 노력한다면 코치는 더 나은 소통자가 될 수 있을 것이다.

진실되게 행동하라는 오늘날 청소년 선수들의 문화에서 중요하다. 허위를 앞세워 인정을 얻으려 하거나 다른 사람을 조정하려 들면 즉각 불신이 생긴다. 진실되게 행동하라는 말은 나쁜 것, 좋은 것을 함께 나누며, 상황에 따라 변하지 말고 일관성을 유지해야 한다는 의미이다. 물론 코치는 상황에 따라 다르게 행동해야 할 경우가 있다. 그러나 코치의 핵심 가치와 선수에 대한 충성심에는 변함이 없어야 한다. 진실되게 행동하라는 금방 사라지는 구호가 될 수도 있겠지만, 어른에게 이용당하고 좌절을 겪은 청소년들의 마음을 반영하는 문구이다. 진실되게 행동하라는 핵심은 약속을 지키도록 노력하며 무엇을 느꼈는지 얘기하라는 것이다.

요약하면, 조건 없는 수용, 정직, 순수, 감정이입은 정보를 제공하는 동기에 대한 의심을 없애준다. 이는 선수들이 코치에 대해 무조건적인 믿음을 갖게 되는 것이다.

보살핌은 조건 없는 수용의 한 행동이며 그 이상을 의미하고 있으며, 선수의 코트 밖 인생도 포함한다. 다시 말해서 선수의 학업, 가족, 개인적 삶에 관심을 두는 것이다. 보살핌은 농구뿐만 아니라 선수와 선수 가족, 친구에게 문제가 생겼을 때도 도움을 주는 것이다. 아플 때 병문안 가고, 슬픈 일을 위안해주고, 좌절했을 때 용기를 주고, 즐거운 일이 있을 때 함께 축하해주는 것, 그것이 보살핌이다. 이것은 청소년들을 돕는 데에 있어서 아주 중요한 행동들로 비판을 이해하고 무조건적인 믿음이 생기는 훌륭한 관계를 만들어낸다.

집중력 요구

코치와 선수들은 의사소통을 할 때 언제나 눈을 마주쳐야 한다. 이것은 직장 면접에서부터 가족 상호작용까지 두루 영향을 미치는 삶의 수단이며, 선수와 코치 간의 이해를 확실히 증진시키는 촉매제이다. 팀과 얘기를 나눌 때 코치는 눈동자를 딴 데로 돌리면 안된다. 시선을 마주치지 않으면 불안정한 느낌을 주어 신뢰성이 떨어지며, 선수들이 집중하고 있는지 알 수 없다. 코치는 선수들과 눈을 마주쳐야 하며, 이는 선수들도 마찬가지이다. 집중력을 유지하려면 코치는 팀이 자신과 눈을 마주치기 전에는 말을 하지 말아야 한다. 눈을 마주치며 토의를 시작하는 것은 코치와 선수에게 좋은 습관이다. 선수가 눈을 마주치지 않을 경우, 코치는 즉시 자신을 바라보며 주의를 집중하라고 명령해야 하며 훌륭한 선수에게도 그렇게

할 필요가 있다. 눈을 마주치며 바른 자세로 경청하면 더 많이 배울 수 있으며, 코치에게도 좋은 인상을 남길 수 있다. 경청하는 자세를 확립시키기 위해서 코치는 얘기가 끝난 후 선수에게 핵심내용을 복창하거나 요점을 정리해서 말해보라고 시킬 수도 있다. 이러한 질문은 선수들은 더 열심히 경청하고 더 잘 기억하게 한다.

구체성

목표를 설정할 때 구체성이 중요하다는 사실은 2장에서 언급했지만, 이것은 의사소통에 있어서도 역시 중요한 요소이다. ‘마음에 품고 있는 것을 말하고, 말한 것을 마음에 품는다.’라는 말이 있다. 이 말은 메시지는 간단하고, 일관적이며, 의미를 갖고 있어야 한다는 뜻이다.

코치의 메시지는 원하는 결과를 얻으려면 팀과 선수가 이렇게 해야 한다는 식으로 대개 구속력이 있다. 어떻게 해야 챔피언이 될 수 있는지, 어떻게 해야 리바운드를 차지할 수 있는지, 어떻게 해야 좋은 슈팅을 할 수 있는지, 어떻게 해야 압박 수비를 펼칠 수 있는지, 어떻게 해야 강인해질 수 있는지, 어떻게 해야 효율적인 선수가 될 수 있는지, 어떻게 해야 기술과 힘을 향상시킬 수 있는지 등 예를 들자면 끝이 없을 것이다. 코치는 단지 무엇을 해야 한다는 것만 말해줘서는 안되며 반드시 어떻게 그것을 할 수 있는지를 구체적으로 설명해주어야 한다.

이것을 효과적으로 하기 위해서는 선수와 팀의 성공을 위해서 어떤 요인이 가장 중요한 것인지를 결정해야 한다. 우리가 팀 강령이나 해야 할 것을 정하는 것은 이런 이유 때문이기도 하다. 이런 것을 정하면 선수들은 의사소통에 더 잘 집중하고, 메시지를 더 잘 이해하고, 더 생산적인 행동을 한다. 구속력이 있는 중요한 메시지들은 팀의 첫 미팅 또는 선수 선발 시 가능한 한 일찍 알려줘서 이들이 그것에 대해 생각할 수 있도록 해줘야 한다.

긍정성

2006년 NCAA에 혜성처럼 나타나 승승 장구하기도 했지만, 짐 라레나가 코치와 조지메이슨 대학은 긍정적이고 효율적인 의사소통이 농구 프로그램에 미친 영향을 보여준 표본이었다. 농구 역사를 장식한 코치 라레나가는 하지 말아야 할 것보다는 해야 할 것에 초점을 두고 메시지를 전달했다. 이렇게 하는 것이 효율적인 것을 알면서도 우리는 부정적일 때가 많다.



짐 라레나가 같은 코치는 지도, 기술훈련 및 교정 시 긍정적인 말투는 훈련이 더 재미있고 효율적으로 만든다는 것을 알고 있다.

잘못된 것을 하지 말라는 경고만 하면 선수들이 거기에만 집중하는 문제가 생긴다. 예를 들어 분홍 코끼리를 생각하지 말라는 부정적인 지시를 내렸다고 하자. 이 경우, 그것에 관해 생각하지 말라고 했지만 모든 사람은 그 이상한 그림을 상상하게 되는 것이다. 따라서 침착성을 잃지 말라와 같은 지시는 도움이 안되며, 그보다는 잘 하고 있어, 또는 서로 도와줘가 훨씬 낫다. 코치는 볼을 빼가지 말라고 부정적으로 지시하지 말고, 어떻게 해야 하는지 예를 들면, 원핸드 패스보다는 투핸드 패스로 빈공간의 선수에게 빨리 볼을 패스하라고 말해야 한다.

비록 긍정적인 대화를 지향했지만, 시즌 동안 이들에게 역경이 없었던 건 아니었다. 라레나가 코치는 핵심 선수와 팀의 두 번째 득점자가 홈스트라 대학교의 경기에서 용납할 수 없는 행동을 보였기 때문에 출전을 정지시켰다. 그들은 CAA 토너먼트에서 우승하지 못해서 NCAA에 참가 못할까 걱정했는데 다행히 미시간 주립대학교 경기를 하는 11번 시드를 배정 받았다.

NCAA에 참가할 수 있게 된 그들은 뿔 듯이 기뻐지만, 코치는 자신이 우선시하는 것을 잃어버리지 않았으며, 선수들에게도 역시 그것을 상기시켰고 그것은 바로 긍정성이었다. 당시 핵심 멤버 한 명이 잘못하여 코치가 그에게 한 경기 출장정지를 명령했는데, 코치는 이

명령을 고수했다. 그러나 코치는 스파탄스 팀과의 경기에서 선수들이 진다는 생각을 용납하지 않았으며 중요한 경기에 대한 부담감을 갖지 않도록 했다. 그리고 시즌 내내 한 것처럼 긴장을 풀고 그들 앞에 있는 중요한 기회에 대해 선수들과 긍정적으로 의사소통을 하였다.

이렇게 한다고 해서 모든 팀이 라레나가의 팀처럼 4강에 진출할 수 있는 건 아니다. 그러나 이것은 부정적인 상황에 대처하는 방법, 그리고 리더십과 대화가 얼마나 중요한가를 말해주는 훌륭한 사례이다.

수정 메시지

대부분의 사람들은 비판적인 메시지는 거부하지만 긍정적인 메시지는 잘 받아들인다. 칭찬은 잘 받아들이지만 비난은 아니다. 따라서 비난을 좀 더 쉽게 받게 하려면 코치는 문제가 되는 것이 개인의 결점(예: 코치는 선수를 바보, 게으름뱅이, 고집쟁이라고 부르지 않는다) 아니라 어설픈 패스 기술, 나쁜 슈팅 선택, 잘못된 훈련 습관과 같은 행동이라는 것을 확실히 해야 한다.

샌드위치 만들기라고 부르는 기술을 이용하면 비판을 쉽게 받아들이도록 만들 수 있다. 이 기술을 사용할 때는 먼저 긍정적인 말로 시작해서 너는 최고 수비수 중 한 명이라고 말한 뒤, 그렇지만 슈팅 성공률이 좋지 않아. 이렇게 안 좋은 슈팅을 계속하면 안된다고 비판을 한다. 그리고 비판을 한 다음엔 다시 긍정적인 말을 다음과 같이 해준다. ‘우린 네 수비와 리더십이 필요해. 슛을 할 때는 이기심을 버리고 현명해져야 돼. 최고 득점자에게 볼을 더 많이 주도록 해. 그러면 어시스트 기록이 쭉쭉 올라갈 거야. 너는 팀을 위해 더 많은 것을 할 수 있어.’ 좀 더 간단한 예를 들면, ‘너는 강하기 때문에 경기당 리바운드 열 개는 잡을 수 있어. 볼을 보고만 있지 말고 좀 더 열심히 움직여. 자, 이제 나가서 코트를 지배해.’ 샌드위치 방법은 긍정-비판-긍정의 순서로 말을 해야 한다.

존 우든 코치는 샌드위치 접근법을 중요한 지도기술로 삼았다. 훈련에서 선수가 실수를 저지르면 그는 훈련을 중지하고 먼저 무엇을 해야 하는지를 보여주며(예: 정확한 동작), 두 번째로 선수가 어떤 실수를 했는지 보여준다. 세 번째는 정확한 동작을 다시 한 번 보여줌으로써 실수 동작과 어떤 차이가 있는지를 알려주고, 이와 동시에 긍정적인 어조로 끝을 맺는 것이다.

샌드위치 기술을 사용해 부적절한 수비자세를 바로잡아주는 경우라면 순서가 이렇게 될 것이다. 먼저 코치가 정확한 수비 자세를 보여준다. 다음은 높은 수비 자세 때문에 움직임이

둔해지고 쉽게 뚫린다는 것을 보여준다. 마지막으로 코치는 바른 수비자세를 한 번 더 보여주고 이것이 얼마나 동작을 빠르게 만드는지를 확인시킨다.

이런 접근법은 어떤 상황에서도 사용할 수 있다. 샌드위치 접근법을 이용하면 긍정적인 메시지도 전달할 수 있고, 선수들이 비판을 쉽게 받아들이도록 만들 수도 있다.

선수-코치 미팅

공식적인 대화는 정해진 개인 및 팀 미팅 시간에 나눌 수 있으나 실력있는 코치는 이런 대화 빈도를 크게 늘린다. 어떤 코치는 매일 개인 미팅을 가질 것이다. 이런 경우에는 선수가 매일 코치의 사무실을 방문하여 오늘 상태에 대해 몇 마디 대화하고 미팅을 끝낸다. 이렇게 간단한 대화지만 서로 필요 통한다는 느낌을 줄 수 있으며, 중요한 토의사항은 정해진 일정 에 따라 빠르고 짧게 미팅을 가져야 한다.

어떤 코치는 주 단위, 혹은 격주 단위 출석 방식을 좋아할 것이다. 이런 미팅에서는 학업에 대해, 개인 신상에 대해 좀 더 구체적인 얘기가 오갈 것이다. 농구에 관한 것도 토의하겠지만, 이 미팅은 농구 이상의 관계를 만들 수 있는 시간이다. 이러한 미팅을 정례화하면, 언제 시험공부하고, 리포트 쓰고, 교수와 면담하고, 웨이트 훈련 및 추가 슈팅훈련을 하는지에 대한 주간 운영표를 계획하기가 좋다.

그러나 어떤 코치는 선수들의 시간을 많이 뺏기 싫어하며, 자기 시간도 역시 많이 뺏기기 원하지 않는다. 이런 코치들은 시즌 전 과 시즌 후에서 공식적인 개별 미팅 횟수를 제한할 것이다. 이런 미팅에서는 원하는 것이 뭔지 전체적으로 토론하고, 목표를 확인하고, 학업·개인 신상, 농구실력 향상 정도를 평가할 수 있을 것이다. 미팅을 매일 하는가, 매주 하는가, 아니면 일 년에 두 번 하는가는 코치의 성격에 달려있다. 물론 선수들이 얼마만큼의 지도를 필요로 하는가도 중요한 고려 사항이다.

비공식적인 대화는 훈련이 끝난 뒤 체육관에서, 버스 안에서, 점심 식사 테이블에서, 언제 어디서든지 할 수 있다. 이런 기회는 자주 있는데, 여기서 나누는 대화가 공식적인 대화보다 더 중요할 것이다. 코치와의 관계가 부정적인 선수들은 코치는 내 바로 옆에서 그냥 지나치기만 하고 우리는 서로 말을 하지 않는다고 한다. 따라서 서로 얼굴을 마주칠 때, 몇마디 하는 것이 중요하며 이는 바쁜 스케줄을 갖고 있는 코치들에게는 공식적인 미팅보다 더 편리하므로 코치는 이 기회를 잘 이용해야 한다.

편부모 밑에서 자라는 아이들이 굉장히 많은데, 이런 아이들은 친밀한 관계를 가져본 적이

없고, 어른들에게 비판을 받아본 적도 없다. 그렇기 때문에 코치는 이들과 오히려 더 특별한 관계를 맺을 수 있다. 그러나 이들에게 서로를 인정하고, 보살피고, 지식을 교환할 시간을 요구하는 일은 쉽지 않은데, 이러한 시간은 비공식적인 일상 속에서 찾을 수가 있다.

팀 미팅은 농구에서 가장 일반적인 의사소통 형태이다. 어떤 팀은 매일 훈련 전에 핵심 사항을 토론했기 위해 미팅을 갖는다. 또한 미팅은 조용한 스트레칭 시간, 워밍업 후와 폴스피드 훈련 전에 이루어질 수도 있다. 다시 한 번 강조하는데 짧고, 간결하고, 핵심적인 미팅이 주의력과 즐거움을 감소시키는 장시간 미팅보다 낫다.

팀 미팅은 좀 더 특이한 형태로 나타날 수 있는데 팀 목상, 강습회, 유대감 훈련 등이 그것이다. 이러한 토론회는 강력한 의사소통 수단이 되며, 이를 통해 모든 팀멤버는 같은 메시지와 목표를 받아들이며 결속력을 다질 수 있다. 이런 형태의 의사소통은 다음 장의 팀 결속력 향상을 다루면서 같이 논의할 것이다.

문자 의사소통

승리의 중요성이 전보다 더 커졌기 때문에 코치는 선수들에게 점점 더 많은 것을 요구한다. 그러므로 지속적인 대화를 통해서 코치는 선수를 격려하고 매일 집중력을 유지하도록 해야 한다. 앞에서 말했듯이, 이런 대화는 복도나 구내식당 등 비공식적이고 우연한 만남을 통해 이루어지며, 공식적으로 정해진 개별 미팅이나 팀 미팅을 통해서도 역시 이런 대화가 가능하다.

여기다가 과학기술 덕분에 새로운 형태의 대화인 문자 메시지가 있다. 비록 문자 메시지가 말로 하는 대화를 대체할 수는 없지만, 편리하고 선수들 사이에서 인기있는 방법이다. 코치도 문자 메시지를 활용할 수 있고, 활용해야만 한다. 이른 아침에 알람 문자를 보내 교실에서 좋은 성적을 올리라고 말해주는 것은 좋은 일이다. 훈련을 잘해냈을 때 축하한다는 문자를 보내는 것도 좋은 일이다. 시합 전날 의욕을 고취시키는 문자를 보내는 것도 좋은 일이다. 앞에서 말한 것처럼, 너무 많이 말하면 선수들이 피곤해질 수 있으므로 빠르고 간단한 카톡 또는 페이스북도 좋은 의사소통 방법이다.

창조적인 의사소통

코트에서 자신만의 독특한 의사소통 방식을 갖고 있는 코치들도 있다. 톰 쿠퍼 코치는 벤치에서 다음 수비형태를 알려주는 색종이를 들어서 작전을 지시했다. 각각의 색상은 다른

수비작전을 의미하며 몇 장의 카드를 들면, 압박과 하프 코트 수비를 복합해서 시행하라는 뜻이었다. 그는 상대편을 방해하고 혼란을 주기 위해 다양한 수비 시스템을 사용했고, 압박과 수비를 계속 변화시켜 나갔다. 컬러 카드 덕분에 그는 빠르고 분명하게 작전을 지시할 수 있었다.

보스턴 대학의 실력있는 코치 데니스 올프는 자기 팀을 염탐하는 상대편에게 혼란을 주기 위해 가짜 신호를 이용했다. 그는 세트 플레이를 많이 했는데, 이를 신호하는 방법도 바지 툭툭 치기, 셔츠 당기기, 주먹 들기, 손가락 돌리기, 머리 두드리기와 같이 다양하게 표현했다. 그러나 겉으로 보면 다른 신호를 해도 똑같은 플레이를 하는 것 같아 상대편이 신호의 의미를 밝혀내기가 어려웠다. 가짜 신호는 타임아웃 및 자유투와 같이 경기가 잠시 중단되었을 때 선수에게는 말로 작전을 지시하고 경기가 재개되면 가짜 신호를 했다. 그래서 상대편은 그의 팀을 작전을 해석하기가 어려웠으며, 다양한 신호에 따라 다양한 공격과 수비 세트를 실행해야 하기 때문에 그의 팀이 해박한 농구 지식을 갖고 있다는 것을 말해준다.

선수 간 의사소통

팀 스포츠에서 선수들의 원활한 상호작용은 필수적인 요소이다. 코치의 견해로는 선수들 간에 의사소통으로 ‘말’을 하라고 하며, 코트에서는 끊임없이 말을 주고받아야 한다.

브루인스 팀의 존 우든 코치는 자기 팀 센터를 말 많은 수비감독으로 만들었다. 센터가 코트를 넓게 볼 수 있기 때문에 이 이점을 활용한 것이었다. 1970년대에 훌륭한 UCLA 팀의 센터 빌 월튼은 오케스트라의 지휘자처럼 수비를 이끌면서 의사소통 문제를 깨끗이 해결했다. 2004년 시즌에서 무패의 역사를 세웠던 성조셉 대학이 이듬해 비공식 경기에서 3승 7패를 기록했다. 그러나 이 팀은 천천히 실력에 시동을 걸더니 대변혁을 일으켜 애틀랜틱 10과 시즌 후 초정경기에 참가할 수 있었다. 어떻게 그렇게 팀이 향상될 수 있었는지 묻자 필 마텔리 코치는 이렇게 간단히 대답했다. ‘서로 얘기하라고 시켰지요. 수비할 때 계속 얘기를 하도록 만들었습니다.’

수비 시 의사소통

팀의 승리를 위해서 수비 시의 의사소통은 결정적 역할을 한다. 이를 효과적으로 하기 위해서는 먼저 코트에서 간단히 말하는 법을 배워야 한다. 초보 선수들은 자기 주위에서

일어나는 움직임에만 집중하고 맨 끝에 말하기 때문이다. 수비 기초를 배우면서 동시에 말하는 법을 배우는 것은 어렵지 않으며, 훈련 시 수비 위치를 교정하면서 말하기만 하면 된다. 예를 들면, 수비훈련을 하면서 누구나 ‘볼’ ‘차단해’ ‘도와줘’라고 말하며, 이는 우리편이 지금 무엇을 하고 있으며 볼의 위치가 어디인지를 알 수 있게 한다. 이렇게 그들이 하고 있는 것을 말함으로서 서로 무엇을 해야 할지 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 이를 통해서 코트에서 말하는 법도 배울 수 있다.

선수가 기초 수비 위치를 배우고 코트에서 말을 하기 시작했다면, 서로 대화하는 법은 쉽게 배울 수 있다. 모든 공격 세트 스크린에는 말을 많이 하는 수비수들이 포진되어 있어야 한다. 어떤 코치는 스크린이 일어난 후에 동료에게 스크린, 스크린 뒤쪽, 스크린 오른쪽, 스크린 왼쪽 등을 외치라고 시킨다. 물론 이런 방법도 선수들에게 상황을 알 수 있게 하지만 어떻게 대처하게 만들지는 못한다. 만약에 팀이 스크린을 언제나 같은 방식으로 움직여 수비가 언제나 스위치를 하지 않고 스크린을 통과한다면 이에 맞는 동작을 취하면 된다. 그러나 수비 규칙이 복잡하여 신장이 같은 선수들만 스위치를 할 수 있다거나, 상대선수의 움직임 능력에 따라 조정해야 한다면 어떻게 스크린을 피할 수 있는지를 얘기해야 한다.

동료에게 무엇을 하라고 말해줄 때, 선수들은 언제나 같은 용어를 사용해야 한다. 예를 들면, 오프 볼 스크린에서는 스루, 스위치라고 말하며, 온 볼 스크린에서는 위쪽, 아래쪽 또는 스위치라고 말하여 필요한 수비동작을 할 수 있게 한다.

공격 시 의사소통

공격할 때의 의사소통도 효과적인 스크린과 공격 등을 위해서 필요하다. 이것은 말을 통해서 이루어질 수도 있지만 종종 몸짓을 하기도 하는데, 이렇게 하면 시끄러운 체육관에서도 의사소통을 쉽게 할 수 있다. 또한 수신호를 사용하면 상대편 수비수들이 작전을 알아채지 못한다는 장점이 있다.

코치들은 스크린을 짤 때 스크리너에게 동료의 이름을 부르거나 신호를 주라고 가르친다. 내가 동료에게 찬스를 만들어주려 한다는 것을 그 동료가 모른다면, 좋은 스크린을 짜도 소용이 없기 때문이다. 스크린 신호로 눈을 마주치거나, 주먹을 쥐거나, 손을 흔들어 동료가 나에게 와서 스크린을 이용할 수 있게 한다.

물론 경기장이 시끄럽다는 것을 감안해서 훈련 때 머리를 쓰다듬거나, 엄지를 들어보이거나, 셔츠를 만지거나, 턱을 만지거나, 주먹을 들어 신호로 사용할 수 있다. 거의 모든 코치나

포인트 가드가 그런 신호를 사용하여 팀의 전술을 운용한다. 훈련에 활기를 불어넣고 선수들이 좀 더 크게 말하는 습관을 들일 수 있도록 훈련 때 확성기를 이용해서 음악을 크게 틀어놓는 코치도 있다.

뉴잉글랜드 페트리오트 풋볼팀의 코치 빌 벨리치크는 종종 시끄러운 관중 소음을 재현하여 볼륨 높이기 훈련을 실시하여 선수들이 큰소리로 말하도록 했다. 이는 농구 코치들도 사용하는 재미있고 효과적인 훈련기법으로 선수들은 음악을 즐길 수 있어서 좋고, 코치는 의사소통 훈련을 좀 더 확실히 시킬 수 있어서 좋다.

좋은 팀 동료

감사를 표하고 동료를 도와주는 것은 팀플레이에서 아주 중요하다. 딘 스미스 코치는 선수들끼리 감사를 표하는 몇 가지 방법을 고안해내서 유명해진 인물이다. 가장 널리 알려진 방법은 골을 넣은 뒤 패스해준 동료를 손가락으로 가리키는 것이다. 그의 팀은 언제나 이런 식으로 어시스트 해준 것에 고마움을 표했고, 덕분에 팀 플레이는 더욱 향상되었다. 또한, 선수가 교체되어 나오면 벤치에 앉아있던 사람들이 모두 일어나 박수를 치며 그의 노고를 격려해주었다. 자유투가 있을 때는 슛을 하기 전에 리더에게 작전을 지시하여 다음 공격을 준비했다. 대부분의 팀들이 선수가 루즈볼을 잡거나 상대 반칙을 유도하면 열정적인 동료들은 잘한 선수를 칭찬한다. 상대의 오픈스 파울을 유도하고 볼을 향해 다이빙을 하여 코트에 넘어지면, 동료들은 그를 돕기 위해 즉시 달려간다.

선수들은 또한 동료에게 보내는 자기 몸짓이나 목소리 톤을 보고 자신의 기분상태를 인식해야 한다. 기분 상해있는 사람 옆에 있는 것을 좋아하는 선수는 없으며 우울한 선수는 팀의 분위기를 망치기 때문이다. 따라서 선수들은 지속적으로 긍정적인 기분을 갖도록 노력해야 한다. 우울한 선수가 있다면 코치는 그를 다독이고 다른 선수들도 똑같이 어려움을 느끼고 있다고 가르치면서, 이런 위기를 긍정적으로 헤쳐 나갈 수 있도록 격려해야 한다. 그렇게 격려해주면 그 선수는 자기연민을 줄일 수 있을 것이다. 우울한 선수에게는 훨씬 더 어려움을 겪고 있는 선수의 경우를 얘기해주는 것도 좋은 방법이다. 코치는 우울한 선수가 있을 때 가장 먼저 해야 할 일은 그를 그 상태로 두는 것이 아니라 이러한 교육과정을 통해서 극복하도록 해야 하는 것이다. 만일 그가 교육적 훈련에 수긍하지 않고 계속 우울한 상태로 남아있다면, 다른 코칭 상황과 마찬가지로 더욱 강한 목소리와 행동을 해야 한다.

코트 밖에서도 선수들은 긍정적인 대화습관을 기를 수 있다. ‘내가 배워야 할 모든 것은



동료의 성공을 인정해주는 것이 긍정적인 대화를 만들어나가고 서로의 의욕을 고취시킬 수 있는 가장 좋은 방법이다.

유치원에서 배웠다.’라는 유명한 책이 주는 시사점은 다른 사람과 효율적으로 일하는 것이 중요하며, 그 과정은 간단하다는 점이다. 예를 들면, ‘감사합니다, 부탁드립니다’라는 말은 간단하지만 감사와 존중을 전달하기 때문에 즉각적으로 강력한 힘을 발휘한다는 것이다. 선수들에게 이런 말을 사용하라고 가르치면 그들을 더욱 바람직한 의사소통자가 될 수 있다. 그러나 젊은 선수들 중에는 이런 간단한 예의를 지키지 못하는 이들이 무척 많다.

이런 간단한 예의를 지키는 것만으로도 선수들은 코트 안팎에서 긍정적인 의사소통방법을 배울 수 있으며 이것이 핵심이다.

상대팀과의 의사소통

선수 대 선수 대화는 상대팀 선수와도 이루어진다. 그런데 상대편끼리의 대화 중에 우리

팀에 도움이 전혀 안되는 쓰레기 같은 말에는 신경을 쓰지 말아야 한다. 특히, 모욕적인 말일 경우에는 더욱 더 그렇게 해야 한다. 모욕적인 말을 피하는 것이 얼마나 중요할까? 2008년 라살 대학팀은 애틀랜틱 10 시즌에서 3번의 연장전 끝에 1점 차이로 패했다. 이 연장전에서 상대팀은 두 개의 추가 자유투를 얻어서 성공시켰는데, 라살 대학이 자유투를 준 원인은 모욕적인 말 때문이었다. 그리고 그해 하반기에 라살 대학팀도 1점 차로 경기에서 승리했는데, 이 경기에서 상대팀은 모욕적인 말을 했기 때문에 테크니컬 파울을 받았다. 이렇게 불필요한 짓은 자기 팀에 해를 끼칠 뿐이다.

다행히 경기에서 모욕적인 말들이 사라지고 있다. 1990년대에는 상대방에게 도발하는 것이 경기 자체보다 더 중요한 것처럼 보이는 풍조도 있었다. 그러나 이것은 미련한 행동으로 상대 선수를 자극하여 경기에 더 집중하고, 경기를 더 잘 수행하게 만들기 때문이다.

상대팀에게 욕설을 하면 심리적으로 약간 우울감을 느낄 수도 있을 것이다. 그러나 말싸움을 하고나면 대부분의 선수들은 이성을 잃고 경기수행을 효과적으로 해내지 못한다. 주의력이 흐트러져 메시지를 말하고 전달하는 능력이 떨어지기 때문이다. 열기 가득한 경기장에서 감정이 격해져서 상대선수와 말 한두 마디쯤 설전을 할 수도 있다. 그러나 지속적으로 욕설 하면, 테크니컬 파울을 받게 되어 팀에 해를 끼치게 된다. 그러므로 자극적인 말은 때와 장소를 가려서 해야 한다.

선수에서 코치로 의사소통

코치가 선수를 걱정하고, 정직하면서 박식한 대화를 해야 할 의무가 있다면, 선수는 코치에게 충성심과 이기적이지 않으며 정직하게 대화할 의무가 있다. 선수가 이 의무를 다하지 못하고 험담하거나 이기적이거나, 거짓말을 하면 팀은 붕괴되고 이런 것의 중요성을 깨닫지 못한 젊은 선수들은 제제를 받는다.

농구팀이 갖고 있는 충성심이란, 동료와 코치 및 팀을 보호하고, 이들에 대해 절대 부정적으로 말하지 않는 것을 뜻한다. 라커룸 규칙이란, 끊임없이 자기 의견을 얘기하고, 팀에 문제가 생겼을 때 항상 끼어들고, 그럼으로써 팀에 불화를 일으키는 선수를 말한다. 그런 부정적인 행동은 팀에 해를 끼칠 뿐 아니라 선수 자신의 명성에도 손상을 입힌다. 충성스런 행동이란 다른 이들을 보호하고, 중재자가 되고, 요구사항이 있으면 숨지 않고 당당히 면전에서 직접 말하는 것을 말한다. 대부분의 코치들 문은 항상 열려있으며, 선수는 요구사항이 있을 때 언제나 문을 열고 들어가야 한다.

선수는 요구사항을 말할 때 이기심을 버려야 하며 요구사항이 팀보다는 자기를 더 위하는 것일 경우, 코치는 이 선수에게 경고를 줄 필요가 있다. 요구사항을 말하기 전, 선수는 이것이 팀에 어떤 영향을 미칠 것인가를 생각해야 한다. 요구사항이 팀의 이익과는 거의 연관이 없고 이기적인 성격을 띠고 있다면, 얘기를 꺼내지 않는 것이 좋다. 선수들의 요구사항이 플레이 시간과 연관되어 있는 경우가 종종 있다. 그러나 선수가 팀 성공이 가장 중요하다는 점을 인식하고 있다면, 어떤 요구사항이든지 얘기해도 좋다. 개인적인 요구사항을 얘기할 때 선수들은 이것이 팀과 어떻게 연관이 되는지를 설명할 필요가 있다.

결론적으로 선수들의 정직성은 의사소통을 강화시키며 이것이 선수와 코치의 관계이다. 코트 안과 밖에서의 실수를 인정하면, 선수에 대한 믿음과 신망은 더욱 커질 것이다. 그리고 합리적이면서 어려운 질문을 던지는 코치와 얼굴을 맞대고 얘기할 용기를 갖는다면, 그 선수에 대한 신망은 더욱 더 두터워질 것이다.

코칭스태프 상호작용

코치들끼리 효과적으로 대화를 하려면 선수들끼리 대화할 때와 마찬가지로 진솔함과 서로 보살펴주는 관계가 필요하다. 이때 수석코치는 보조 코치들이 목표를 성취할 수 있도록 도와주고 관심을 가져야 한다. 코치의 목표는 무엇인지, 5년 후에 어떤 사람이 되길 원하는지 물어보면서 보조 코치와의 관계를 설정해야 한다. 코치들이 개인적 목표를 성취할 수 있도록 전문가로서의 활동, 계획, 경기수행 목표가 정해진다. 따라서 수석 코치는 이들의 경력을 만들어나갈 수 있도록 돕는 것을 기쁘게 생각해야 하며, 또 이들의 충성을 얻는 것에 자부심을 가져야 한다.

보조 코치들은 수석 코치가 원하는 것이 무엇인지를 파악하고자 노력해야 한다. 그들의 직업은 수석코치가 원하는 대로 팀을 만들어가는 것이다. 보조 코치는 자기 의견을 얘기해야 하지만, 최종적으로는 수석 코치가 결정한 것을 실행해야 한다. 예를 들면, 한 손으로 얼굴을 막는 상황에서 점프 슛 훈련을 시키는 것을 좋아하는 코치가 있다. 그러나 다른 코치는 이것은 완전히 잘못된 슈팅연습이며 수비가 손을 들고 막아설 때는 즉시 드라이브를 해야 한다고 믿는다. 이 경우 양쪽 다 일리가 있지만 보조 코치들은 수석코치가 이들 중 어떤 것을 더 좋게 생각하는지를 알아야 한다. 이것은 수많은 경우의 한 가지 사례일 뿐으로 보조 코치들은 모든 영역에서 수석코치가 원하는 것을 듣고 배워야 한다.

선수들이 제각각의 역할을 갖고 있듯이 코치들도 자기 역할을 갖고 있다. 코치들은 훈련할

때마다 자기 역할이 무엇인지를 알아야 할 뿐 아니라 시즌 동안의 포괄적인 역할도 알고 있어야 한다. 코치들의 단기 역할로는 리바운딩 집중, 선수 대화유도, 파울 줄이기, 선수 교체, 특정 기술 훈련, 연습경기 지도, 특정 선수 관찰하기 등외에 많은 것들이 있다. 훈련시의 역할은 어떤 것을 해야 하는지를 의사소통을 통해서 명확히 해야 하며 자신이 가르치는 영역에 최대의 집중력을 발휘해야 한다. 시즌동안의 장기 역할로는 특정 선수 스카우트, 기술지도, 특정 포지션 선수훈련, 일정 지역선수에서 신인선수 발굴 그리고 행정상의 업무인 스케줄 짜기, 장비, 팀 여행 등을 담당한다.

그런데 코치들의 역할은 어떻게 정해야 할까? 선수들과 마찬가지로 코치들도 자신들의 장점을 활용할 수 있는 역할을 맡아야 한다. 수석 코치가 해박한 지식을 갖고 있는 분야라면, 팀이 경기수행을 정확히 어떻게 해야 하는지 그리고 코치가 어떻게 지도해야 하는지를 분명히 밝혀야 한다. 그리고 보조코치가 어떤 분야에 대해 특별한 장점을 갖고 있다면, 그 분야만큼은 그의 방식대로 할 수 있도록 수석 코치가 배려해줘야 한다. 이렇게 하면 코치들을 신뢰한다는 점을 보여줄 수 있고, 또 이들의 의욕도 고취시킬 수 있다. 보조코치가 지도할 때, ‘이게 우리가 하고 있는 방식이야, 하고 싶은 대로 하고 보고만 잘 해.’와 같이 간단한 의사소통은 스태프들을 단합시켜 선수들을 꾸준히 향상시킬 것이다.

다른 사람들과의 의사소통

의사소통은 팀에서 선수, 코치, 코칭스태프 간뿐만 아니라 심판, 기자, 팬들을 상대할 때도 필요하다. 이들과 긍정적인 상호작용을 맺는 것은 관련된 모든 이들에게 중요한 일이다.

심판 코치는 심판의 중요성과 그 직업의 고충을 이해하고 있어야 한다. 심판의 이름을 알고 최대한 존경하는 자세로 의사소통을 하면 도움이 된다. 판정이 잘못되었다고 생각한다면 대부분의 코치는 그것을 지적하지만, 심판이 우리팀에 유리하게 판정할 때도 있다는 점 또한 알아두어야 한다. 감정이 상해있는 상태에서 심판이 잘못된 판정으로 우리팀을 부당하게 대우한다는 느낌을 받더라도, 코치는 누구에게 더 권한이 있는지를 상기하고 참아야 한다.

접전에서 테크니컬 파울을 받으면 비싼 대가를 치러야 한다. 코치는 심판의 상태를 파악하고 경기장 안으로 들어가서는 안된다. 판정에 화를 낼 수 있지만 심판마다 테크니컬 파울을 주기 전에 참을 수 있는 기준이 다르다는 것을 명심해야 한다.

코치가 심판에게 겁을 줄 수 있다는 얘기가 있지만 이것은 사실이 아니며 이런 일은 일어나지 않는다. 하지만 코치는 심판을 격려해주면서 그들의 마음을 움직이고, 자신이 원하는 동작들을 주의 깊게 보도록 요구할 수 있다.

미디어 코치나 주장이 경기에 졌을 때, 동료 선수나 상대편을 칭찬하는 것은 결코 잘못된 일이 아니다. 칭찬하는 것은 비난하는 것보다 언제나 더 낫다.

미디어를 활용해서 팬과 선수들, 그리고 기타 사람들에게 도움이 되는 메시지를 전하는 것도 좋다. 만일 힘든 경기를 했다면, 코치는 미디어 인터뷰에서 선수들의 노력, 가능성, 패기, 혹은 미래에 희망을 주는 태도 등을 강조할 수 있을 것이다.

인터뷰를 할 때는 가능한 한 솔직담백하게 말하며 특정 인물을 짧게 비판한다. 미시간 주립대학의 톰 이조 코치는 직설적인 말로 유명한 인물이었는데, 기자와 팬들은 이 때문에 그를 정말 좋아했다.

코치는 또한 실수에 대해 책임지는 자세를 보여야 하며, 아울러 어떻게 하는 것이 옳았는지도 얘기해야 한다. 이것이 성숙하고 정직한 태도이다. 그러나 좌절감에 사로잡혀 나는 이 팀과 맞지 않는다거나 상대팀을 무너뜨릴 방법이 없었다고 말해서는 안된다. 이런 말을 내뱉으면 대중적 인지도가 실추되고, 이는 절대로 다시 회복할 수 없다. 경기에서 지고 나서 자신감 없는 말을 하는 것은 그 팀을 아껴주는 사람들 입장에서 도저히 받아들일 수 없는 행위이다. 초라한 플레이를 한 뒤, 코치가 인터뷰할 때는 우리 팀의 장점, 자신감, 결단력을 보여줘야 한다.

기자를 상대할 때 지켜야할 중요하고도 간단한 또 한 가지 예의는 가능한 한 빨리 인터뷰를 갖고 즉시 답변을 하며 충분히 설명하여 기자들이 모두 이해할 수 있게 해야 한다. 훈련을 볼 수 있게 해주는 것도 좋은 방법으로 기자들이 자기 직업에 충실할 수 있도록 도와주면 팀은 좀 더 긍정적으로 묘사될 것이다.

인터뷰에서 선수가 자기 동료나 상대방을 칭찬하는 것은 좋은 태도이다. 이것은 해로운 논란을 피하는 간단하고 편리한 방법이기도 하다. 선수들은 논란을 불러오는 질문으로 상대팀이 과대평가되었는지, 왜 교체되었는지에 대한 대답에 유의해야 한다. 선수들은 기자들 앞에서 긍정적인 모습을 보일 수 있도록 교육을 받아야 한다.

관중 적극적으로 응원해주는 팬들은 절대적으로 중요한 존재들이다. 팬 덕분에 홈 경기를 유리하게 만들어갈 수 있고, 선수 개개인이 힘을 얻는다. 또 팀은 이들의 모금 캠페인과 봉사활동을 통해 많은 도움을 얻는다.

팬들과 대화하며 이들을 격려해주는 일은 중요하다. 비현실적인 기대감을 심어주지 않고 기대치를 조절해서 팀이 성공할 수 있다는 생각을 갖게 하고 이들을 환호하도록 만드는 것이 핵심이다. 연승을 거두고 있는 팀이나 빠르게 성장하고 있는 팀이라면 이런 일은 쉽다.

새로운 선수를 받아 팀을 다시 재건할 때 코치는 기대치를 낮추기 위해서 선수를 뽑아서 훈련을 시키려면 시간이 필요하다고 말하며, 그렇지만 우리는 우승할거라는 포부를 전달해야 한다. 포부와 기대를 구별하는 것은 매우 중요하다. 많은 팬들을 거느리고 있는 어느 강팀의 감독은 우리는 팬들에게 4강에 드는 것이 목표이며, 우리에게 포부가 있다고 말한다. 그렇지만 우리가 매년 4강에 들 수 있다고 생각하는 것은 비현실적인 기대이다. 그러므로 이렇게 애매한 말로 포부를 전달하고 기대치를 조절하는 것은 코칭과 의사소통 기술의 한 부분인 것이다. 희망과 기대치의 균형을 유지하는 데에는 정해진 대사가 없으며 중요한 것은 팬들을 환호하게 만드는 일이다. 팀이 무엇을 할 수 있으며, 무엇을 원하고 있고, 이것을 성취할 수 있다는 믿음을 심어주면서, 이것을 이루기 위한 과정이 얼마나 어려우며 이를 위해 팬들의 응원이 얼마나 필요한가를 설명해주어야 한다.

팬들에게는 승리 이외의 것도 알려줄 필요가 있다. 팬들은 경기만 볼 뿐, 학업성취, 힘든 훈련, 사회봉사 등 경기장면 뒤에 가려진 인간적인 노력은 보지 못한다. 개인의 성공스토리 같은 얘기를 들려주면 팬들은 팀에 대해 더 많은 것을 알게 될 것이다.

앞에서 얘기한 대로, 팬들의 비판에 과잉반응을 하지 않는 한, 이는 팀에 집중력과 긍정적인 효과를 준다. 훌륭한 팀의 선수들은 자아비판을 충분히 하기 때문에 외부 비판이나 부정적인 얘기들이 끼어들 자리가 없다. 코치는 비판이 달갑지는 않겠지만, 그것은 늘 존재한다는 사실을 잊지 말아야 하며 이것 때문에 팀이 좌절하는 일이 없도록 유의해야 한다. 이것은 코치의 의무로서 비판을 주의 깊게 듣고, 다음 단계로 팀의 실력을 향상시켜야 한다. 라디오 토크쇼를 듣거나 인터넷 게시판에 보면 코치는 기분이 상하기 마련이고, 그래서 이 말을 따르기보다는 등을 돌려버린다. 이것은 좋지 않은 행동이다.

학교 직원 선수를 제외한다면 코치가 대화를 나누어야 할 가장 중요한 사람들은 체육관장, 교장, 대표이사, 그리고 주요 후원자들이다. 여기서의 핵심은 듣는 자세이며 코치는 학교의 가치관과 재정사항을 알고 그 틀 안에서 팀을 이끌어야 한다.

어디서든지 코치는 누구를 위해서 일을 하는지 알고 있어야 한다. 무엇이 가장 중요한가? 승리인가? 학업성취인가? 선수들의 행동인가? 재정적인 책임인가? 물론 모든 학교가 다 챔피언이 되고 싶고, 뛰어난 선수를 갖고 싶고, 어떤 문제도 발생하지 않고, 돈을 조금 쓰고 싶어

한다. 물론 이 모든 것을 다 만족시킬 수 있는 팀은 없으므로 무엇이 먼저인지를 알아야 한다.

여기서의 목표는 코치가 우선시 하는 것과 경영자가 우선시하는 것 사이의 합의점을 찾는 것이다. 둘 사이에 의견 차이가 있을 때, 코치는 자신의 신념과 목표를 설명할 수 있으나 결국은 경영자의 의견을 수렴해야 한다. 코치는 선수들에게 팀을 위해서 자신의 역할을 받아들이라고 가르친다. 이와 마찬가지로 경영자는 코치에게 학교를 위해 필요한 역할을 받아들이라고 말한다.

코치와 경영자는 무엇을 우선시해야 하며, 무엇이 절충될 수 있는지를 서로 논의해야 한다. 예를 들면, 어떤 팀은 승리보다는 선수의 행실에 더 초점을 두며, 다른 팀은 선수의 언행이 틀지라도 챔피언이 되기 위해 그를 뽑는다. 또 재정상태가 나쁜 팀은 선수 장학금, 신인선수 스카우트 비용, 좋은 훈련시설 등을 보장하지 못하며, 반대로 사기가 충천해서 승리할 만큼 충분한 지원을 해주는 곳도 있다.

그러나 코치들이 저지르는 가장 큰 실수는 자신의 학교가 다른 학교보다 지원이 미흡하다고 불평하는 것이다. 이러한 상황을 방지하기 위하여 코치는 계약서에 사인하기 전에 경영자들과 예산, 시설, 목표 등에 대해서 대화를 나누어야 한다. 일하다가 상황이 변할 경우에도 역시 대화를 해야 한다.

클렘슨 대학의 교육학자인 도날드 퍼 교수는 대학의 경영자들에게 학교는 효과적인 학습 환경을 만들어야 한다고 가르친다. 깨끗하고 쾌적한 환경은 예상치 못한 문제가 발생하더라도 항상 유지해야 하며 이것은 매우 가치 있는 일이다. 코치는 시설관리자에서 깨끗한 체육관, 좋은 조명시설과 라커룸, 스코어보드를 잘 관리해 달라고 해야 한다. 이렇게 감사하는 의사소통은 말과 행동 즉, 명절 선물이나 기념품을 주어 계속 관심을 갖게 하는 것이다. 학교에 감사하는 방법은 팀 프로그램을 유지하는데 도움을 주는 동문, 기업가 등 어떤 사람과도 대화하는 것이다.

공정하게 행동하기

제이 라이트-빌라노바 대학

선수들과의 대화와 신뢰는 정직으로부터 출발한다. 정직이 바탕이 되어야만 바람직한 선수와 코치의 관계가 만들어진다. 코칭스태프가 선수들에게 껌질만 달콤한 말이나 거짓말을 하지 않을 때 우리는 학생선수들에게도 똑같은 것을 기대할 수 있다. 어느 한쪽이 정직과 마음의 대화를 손상시킨다면 의심, 불안, 확신의 불신 같은 부정적인 것들이 서로에게 찾아든다.

우리는 원하던 신인 선수를 놓치는 때가 종종 있다. 평가가 끝난 뒤 그들에게 맞는 포지션이 무엇인지를 너무 솔직하게 말해주기 때문이다. 그렇지만 이런 과정을 거쳐 우리 팀에 들어온 선수들은 우리가 말한 것이 진실이며, 이 진실은 앞으로 더욱 좋은 방향으로 개선될 수 있을 것이라고 확신한다.

우리의 목적은 선수가 지닌 것들을 더욱 향상시켜 그를 훌륭한 성인, 팀을 대표하는 선수, 긍정적이고 바른 길로 가는 사람으로 만드는 것이다. 우리가 선수들에게 바라는 것은 언제나 똑같다. 코칭스태프의 말을 경청하고, 동료들 도와주고 존중하며, 다른 사람에게 존경과 감동을 불러일으키는 사람이 되라는 것이다.

아주 사소한 행동 하나에서도 우리는 그 사람의 인간성을 발견할 수 있다. 나이 많은 여자에게 문을 열어주는가? 코트에 쓰러진 동료를 일으켜 세우는가? 지나가는 사람이 인사를 하면 웃어주거나 고개를 끄덕여 안녕하세요라고 말해주는가? 이런 모든 행동에서 그가 어떤 사람인지, 또 우리 선수들이 어떤 선수들인지가 드러나는 것이다.

비시즌에 우리는 선수들과 개인적인 시간을 좀 더 많이 가질 수 있다. 우리는 선수들과 함께 학교에서 점심을 먹거나 단체로 아침을 먹는다. 이런 시간을 통해서 우리는 선수들이 무엇을 생각하며 무엇을 하고 있는지를 알 수 있으며, 또 선수들은 코칭스태프를 더 가까운 사람으로 느끼게 된다. 또한 이 시간을 통해서 동료들 사이, 코치와 선수들 사이의 대화를 더욱 촉진시킬 수 있다.

그렇지만 통제하기 힘든 것이 한 가지 있는데, 바로 외부로부터 들어오는 정보이다. 소문을 듣거나, 이메일을 받거나, 인터넷 댓글을 보거나, ESPN 방송을 시청하거나, 스포츠 토크쇼를 많이 보면, 그것은 자신의 생각이나 행동에 영향을 끼친다. 따라서 코칭스태프와 선수들은 외부의 영향에 노출되는 시간보다 더 많은 시간 동안 서로 대화를 나눠야 한다. 이것은 매우 중요하며 그래야 서로가 같은 곳에 서서 같은 곳을 바라볼 수 있다.

시즌 동안 우리는 90%의 시간을 팀 미팅으로 소비한다. 훈련 전, 훈련 후, 원정경기를 떠나면서 팀 미팅을 갖는다. 이렇게 많은 시간을 함께 하면서 우리는 항상 선수들 사이에 혼란이나 다툼이 없는지를 확인한다.

우리가 선수 개인에 관해 얘기하는 것도 결국 팀의 걱정거리를 의논하는 것이다. 선수들의 문제를 풀어주려 한다는 것을 모두에게 이해시키기 위해서 우리는 노력하고 있다. 또 우리는 가족이라는 용어를 사용한다. 그러나 그저 듣기 좋으라고 그런 말을 사용하는 것은 아니다.

저기 있는 가족 중의 한 사람을 도와주기 위해서 가족에 관해 얘기하는 것이다. 우리는 선수를 쉽게 버리지 않으며 그를 돕기 위해 노력한다.

코트에서 선수들이 해야 할 일은 코치의 말을 따르는 것이다. 어떤 훈련을 해야 할까, 연습경기에 편을 어떻게 나눌까 같은 문제는 선수가 끼어들 일이 아니다. 그러나 우리는 훈련을 능률적으로 이끌어야 하기 때문에 선수들에게 어떤 문제가 생기면 훈련이 끝난 후 언제든지 사무실로 찾아오라고 말한다. 우리가 자신의 말을 듣고 싶어 하지 않을 거라고 생각해도 일단 찾아와서 말하는 것이 중요하다. 우리는 선수가 사무실로 와서 진심을 말해주길 원하며 그것이 문제를 풀 수 있는 유일한 길이다.

가끔씩 보면, 코치가 듣고 싶어하는 것만 말하는 선수도 있다. 그러나 코트로 돌아가면 사무실에서 말했던 것과 다르게 행동한다. 이런 문제를 해결하는 방법은 선수가 성숙해지고 정직해지는 것밖에 없다. 만일 선수가 자신의 플레이 시간이 충분치 않고, 슈팅할 기회도 별로 주어지지 않는다고 생각한다면 훈련이 끝난 후 찾아올 수 있어야 한다. 그렇게 한다고 별을 받지는 않는다.

훌륭한 팀은 의사소통이 매우 좋으며 이것은 우연이 아니다. 이들은 코트에서 수비와 공격에 관해 계속해서 얘기를 나누며 이것이 우리가 강조한 함께하는 플레이다. 스크린을 외치고, 코트에서 나와서도 서로 돕고, 벤치 선수들의 응원을 받고, 활기차게 아웃오브바운드 플레이를 하고, 백도어 플레이를 위해 눈빛을 교환하는 등의 이런 상황들은 팀의 의사소통이 잘되고 있다는 증거이다. 우리는 훈련할 때 이런 상황들을 반복적으로 주입해서 선수들이 이것을 습관화할 수 있도록 노력한다.

또 한 가지 코트에서의 대화 유형은 동료의 말에 주의를 기울여 존중한다는 것을 보여주는 것이다. 누가 스위치를 요청할 때, 누가 부르거나 대화를 시도할 때 그 대상이 되는 선수가 해야 할 일은 그 요청을 존중하고 들어주어야 한다. 요청이 옳고 그름은 상관없으며, 중요한 것은 반응하는 것이다. 무언가 잘 풀리지 않았다면 나중에 그것에 관해 얘기하면 된다.

우리는 선수들에게 우리 최고의 가드 중 한 명이었던 렌디 포예의 경기 장면을 보여준다. 억울한 파울을 당했을 때, 슈팅을 실패했을 때, 볼을 턴오버 했을 때 렌디는 아무 내색도 하지 않고 자기 역할로 돌아가 손뼉을 치며 이어지는 플레이를 준비했다. 우리는 선수들을 상대로 훈련을 할 때, 코치에게 일부러 억울한 판정을 내려 그 선수가 어떻게 반응하는지를 테스트한다. 그때 나오는 반응 행동은 특히, 원정 경기에서 부정적인 영향을 미친다. 우리는 경기 중에도 선수가 교체되어 나올 때 어떤 얼굴을 하고 있는지 등을 체크한다. 우리는 그가 고개를 들고, 긍정적인 태도를 유지하고, 빈자리로 가면서 벤치 선수들과 터치하기를 바란다. 이런 태도는 동료에 대한 존경을 나타낼 뿐만 아니라, 상대방에게 우리 선수들은 승부사들이며 전투는 아직 끝나지 않았다는 사실을 말해주는 것이다. 우리는 선수들이 허리를 구부리고 앉아 있거나 무릎 위에 손을 올려놓지 못하도록 하는 것도 이 때문이다. 우리 선수가 지쳐있는 모습을 상대방에게 보이면 안된다. 바디랭귀지는 우리팀과 상대팀의 상태를 말해주는 것이므로 우리는 정신력에서 우위를 점해야 한다.

무언의 대화와 감정

무언의 의사소통은 말을 하는 대화만큼 중요하다. 앞에서 얘기한 것처럼, 가장 일반적인 무언의 대화는 눈을 마주치는 것이다. 코치가 말하고 있을 때, 선수는 항상 그를 보고 있어야 한다. 이것은 예의일 뿐만 아니라 자신이 얘기를 경청하고 있으며, 또 얘기하는 사람을 존중하고 있다는 표시이기도 하다. 눈을 마주치지 않는 것은 말하는 사람에게 주의를 기울이지 않는 것이며, 이는 나쁜 대화 습관으로 상대에 대한 존경심이 결여되어 있다는 것을 보여준다. 코치는 선수들과 얘기할 때 이들에게 언제나 자기 눈을 보라고 시켜야 한다. 물론 코치도 같은 방식으로 선수들에게 예의를 보여줘야 한다.

수정해야 할 무언의 행동으로는 다음과 같은 것들이 있다. 교체되어 나올 때 화난 얼굴, 벤치에 침울한 얼굴로 앉아있는 것, 코치가 진절머리 난다는 표정을 짓는 것, 코치나 선수가 발을 구르거나 좌절된 얼굴표정을 보이는 것 등은 팀과 코치 그리고 자기 자신에게 부정적인 영향을 미친다.

이를 해결하는 방법은 코트 안과 밖에서 언제나 열심히 뛰고, 언제나 동료들을 도와주고, 차분하게 반응하고, 나쁜 플레이가 되는 반응은 삼가는 것이다. 대개 우수한 선수들이 정신력이나 신체적 능력이 뛰어나며 이들은 코트에서 피로하다거나 아픈 표정을 짓지 않는다. 많은 코치들이 상대방에게 피로한 기색을 보이지 말라고 강조한다. 무언의 대화는 열정, 자기통제, 도움, 판단력, 그리고 힘을 보여주기 위해 사용되어야 한다.

감정은 사람의 반응과 무언의 대화를 만드는 원인으로 코치와 선수들은 제각기 다른 감정을 갖고 있다. 루이 카르네세카나 브루스 펄 같은 코치들은 코트에서 훌륭한 열정과 감정을 보이고 있으며, 매직 존슨이나 조아킴 노아 같은 선수들도 마찬가지이다. 그러나 감정은 엄청나게 다양하지만 결국 조절되고 통제될 수 있다. 농구는 열정적인 선수들이 펼치는 감정의 경기이다. 이 책의 마지막 장에서는 감정을 어떻게 조절하는지, 어떻게 좌절을 이겨내는 지, 어떻게 일에 집중력을 유지할 수 있는지를 살펴볼 것이다.

뛰어난 선수와 코치는 매우 열정적이고 끝장을 보는 성격을 갖고 있지만, 감정적인 행동은 피한다. 일반적으로 NBA 코치들은 플레이가 형편없다고 해도 감정을 밖으로 드러내지 않는다. 이것은 현명한 행동으로 시즌은 길며, 경험 많고 영향력이 있는 선수들은 그런 감정적 대접을 좋아하지 때문이다. NBA 선수들은 거의 100경기를 계속해서 뛰어야 하기 때문에 코치들은 감정적으로 대응하지 않는다. 또한 베테랑 선수에게 공개적으로 질문하는 것은 그 선수들을 존중하지 않는 것으로 보이기 때문에 하지 않는다.

낮은 수준의 선수들을 가르칠 때는 이와 상당히 다르겠지만 이런 코칭 방식은 NBA에서 확실히 도움이 된다. 무언의 감정폭발, 혹은 말로 하는 감정폭발을 피한다는 것은 자신을 통제하고, 선수들을 당황하게 하거나 좌절하게 만들지 않는다는 것을 의미한다. 또한 경영자, 팬, 선수의 가족을 생각할 때 이것은 더욱 바람직한 방식이다. 물론 이것은 말만큼 쉬운 일이 아니나 자신을 통제하면 언제나 긍정적인 효과가 따라온다.

이상적인 모델은 훈련을 할 때 선수들의 감정을 자극하면서 고강도 훈련을 시켜 높은 수준의 도덕의식을 형성하게 하는 것이다. 이렇게 되면 경기에서 선수들을 자극할 필요가 없다. 훈련은 코치의 영역이지만 시합은 선수의 영역이라는 말도 있다.

듀크 대학의 K코치는 이 모델을 사용했으며 그의 팀은 코치의 간섭 없이도 매일 모든 시합에서 익숙하게 격렬한 플레이를 펼칠 수 있었다. 이렇게 되면 코치는 선수들을 더욱 믿을 수 있고, 또 무언의 행동으로 상황을 더욱 긍정적으로 만들 수 있다.

대부분의 NBA 코치와 선수들은 무언가 나쁜 일이 일어나면 즉시 부정적인 반응을 보이고 싶어 하는 것이다. 그러나 이들은 그렇게 반응하지 않는다. 누군가 안 좋은 플레이를 했더라도 이들은 그냥 넘어간다. 거기에 신경 쓸 시간도 없고, 신경써봐야 득이 되는 게 없다는 것을 알기 때문이다.

응집력

앞장에서 설명한 의사소통 기술과 방법은 개인과 그룹이 상호작용을 할 수 있는 도구이다. 그렇지만 우리가 경험하고 있듯이, 이런 대화로 맺어진 가느다란 끈은 메시지를 잘못 전달하거나, 잘못 받거나, 잘못 해석하면 조각조각 끊어져버릴 수 있다.

팀원들이 함께 보내는 무수한 시간과 시즌 동안 경험하기 마련인 감정의 기복을 생각하면 그 과정에서 오해가 생기는 것은 어쩌면 당연한 일이다. 따라서 팀원들과 코칭스태프 사이에는 한두 번쯤 실수해도 손상되지 않는 강력한 끈끈함이 필요하다.

이러한 연결고리를 응집력이라 하며, 팀원 개개인에 대한 상호 존중과 팀 개념에 대한 이해를 바탕으로 만들어진다. 팀이란 같은 유니폼을 입고 있는 사람들 그 이상의 의미를 갖는다. 가장 기초적인 개념으로 설명하자면, 팀이란 목표와 가치관을 공유하는 두 명 이상을 말한다. 팀을 꾸리는 것이 간단한 일처럼 보이겠지만, 살아온 환경과 성격이 저마다 다른 사람들이 팀에서 불화를 일으키고 있다. 또 오늘날 만연해있는 개인주의 문화 때문에 개인이 우선시 되고 단체는 뒷전으로 밀린다.

충성의 맹세

시즌 초와 중반의 핵심 포인트는 선수들에게 겉으로 보이게 팀에 헌신하고, 또 헌신하라고 격려해주는 것이다. 그렇게 해야 팀 리더가 생겨나고, 그 밑의 팀장들이 각 멤버들에게 같은 목표와 가치관을 받아들이도록 인도하기 때문이다.

이 같은 예는 1987년 내셔널 챔피언십에 참가했던 노트르담 대학 풋볼팀에서 찾아볼 수 있다. 그해 첫 팀미팅에서 루 홀츠 코치는 선수들에게 내셔널 챔피언십에서 우승하고 싶은 사람은 일어서라고 말했다. 예상했던 대로 모든 선수들이 다 일어났으며 코치는 우승을 하기

위해서 어떤 노력이 필요한지를 명확히 설명했다. 파이팅 넘치는 팀훈련, 적극적인 실행, 그리고 최상의 컨디션 조절 등 모두 최고의 노력과 희생이 있어야 가능한 일이었다. 또한 이것을 해내기 위해서는 최고의 노력과 그럭저럭 해나가는 경기수행에 만족하지 않고, 임무가 완수되고 난제가 풀릴 때까지 뛰어야 했다.

모두가 일어난 채로 코치가 원하는 것을 듣고 이해했다. 이 순간부터 누군가 힘들어 하면, 코치와 동료들이 나서서 그를 격려하여 다시 뛰게 만들었다. 이 팀은 최고가 될 수 있고, 하나가 될 수 있는 길을 연 것이다.

물론 이렇게 몸을 던진다고 해서 내셔널 챔피언십에서 우승할 수 있는 것은 아니며, 리그에서 이러한 응집력을 갖고 있는 팀이 많기 때문에 우승하는 것은 쉽지 않다. 그리고 개인주의가 강한 선수들조차도 승리를 원하기 때문에 우승을 향해 모든 역량을 집약해야 한다. 팀 목표와 가치를 공유하면 모든 선수가 하나로 뭉치기 때문에 단지 승리에만 집착하지 않는다.

그렇지만, 프로그램을 통해 응집력이 강한 이런 유형의 팀은 더 많은 것을 성취할 수 있다. 팀 동료가 수행한 것에 대해 진실된 말로 격려하면, 훌륭한 팀은 서로에게 관심을 갖는다는 것을 일깨워준다. 코칭스태프나 팀 리더들은 그런 표현을 할 수 있는 적절한 시간과 방법을 찾아야 한다.

임무수행 응집력

팀 동료 간에 학교외 사회생활을 공유한다면, 임무수행을 위한 단결이 쉬워지고 팀에서 같이 생활하는 것도 즐거워질 것이다. 그러나 그런 친분이 없더라도 코트에서 유기적으로 경기를 잘 풀어나가는 경우도 많다.

여기서 중요한 점은 농구장에서는 친한 친구사이건 아니건 간에 공감대와 유대감을 형성할 수가 있는 것이다. 우리는 이것을 임무수행을 위한 단결력이라고 하며, 팀의 응집력이 가장 잘 나타나는 것이 패스와 수비이다.

패스 응집력

1960년대 후반부터 21세기에 들어선 지금까지 프린스턴 대학의 뛰어난 팀플레이는 훌륭한 임무수행을 위한 응집력의 교과서이며, 그들은 매우 구체적이고 체계적인 방식으로 함께

움직였다. 훌륭한 팀을 이루었던 세 명의 선수 피트 캐릴, 빌 카모디, 존 톰슨 Ⅲ의 공통점은 독특한 협력 플레이를 한다는 것이었다. 이들은 공격, 수비, 트랜지션, 리바운딩에 명확한 철학을 갖고 있었다. 또한 공격에서 보여주는 시기적절한 커트와 정확성, 그리고 이기심 없는 패스는 아름다운 팀 플레이인 동시에 이들의 트레이드 마크였다. 패스에서 이기심을 보이는 선수가 있다면 반드시 설득하고 가르쳐서 이기심을 버리도록 만들어야 한다.

NBA에서 오랫동안 어시스턴트 코치로 일했던 덕 헬름은 임무수행 응집력에 대해서 재미 있는 얘기를 했다. 그는 해외에서 재능은 아주 훌륭하지만 성적은 거기에 미치지 못하는 어떤 팀을 상담하였다. 이들을 관찰하고 나서 단합이 되지 않는다는 점을 발견한 그는 라커룸에 선수들을 모아놓고 ‘너희들은 슈팅 습관이 좋지 않고 또 플레이 시간과 자기 기록에 대해 불만이 많으며 서로를 격려하지 않는다.’ 라고 분명하게 지적했다.

그리고 나서 덕은 ‘만일 팀 승리에 도움이 된다면 슈팅, 점수, 플레이 시간을 기꺼이 포기할 수 있는가? 동료에게 감사를 표하고 격려해줄 수 있는가?’ 라고 물었다. 그러자 주장이 할 수 있다고 대답했다. 덕은 그를 칭찬했지만 한 사람이 바뀔다고 팀이 달라지지는 않는다고 말하며 이렇게 물었다. ‘모든 멤버가 기꺼이 자기 슛을 포기하고 찬스를 가진 동료에게 패스를 한다면 어떤 일이 일어날까?’ 이에 대해 ‘내가 찬스를 가진 동료에게 슛을 할 수 있도록 패스를 해준다면, 내가 찬스를 가졌을 때는 다른 네 명으로부터 패스를 받을



좋은 패스 특성과 응집력을 갖고 있는 클럽은 동료에게 패스할 때 자신의 의지에서 나오는 것이 아니라 해주고 싶은 욕망으로 한다.

수 있다.’고 말했다.

한 선수가 패스를 하면 그 선수는 네 배로 돌려받을 수 있고, 또 그렇게 되면 팀원들 간에 패스가 유행처럼 번지게 되며 이것이 바로 패스를 잘하는 응집력이 있는 팀이다. 모든 선수는 자기가 준 것보다 더 많은 것을 얻는다. 얼핏 생각하면 이해가 안되지만, 이렇게 임무수행 응집력이 발휘될 때 팀은 더욱 특별해지고, 선수들은 서로를 빛나게 한다. 또한 이렇게 될 때 다른 팀들보다 더 위대해지는 것이다.

이 팀은 헬름의 말을 이해했으며 자신이 좀 더 많은 슛을 하려면 먼저 팀에게 패스를 해야 한다는 사실을 깨달은 것이다. 이 교훈을 통해 팀은 그 시즌에서 전환점을 맞이했고, 결승전에 진출할 수 있었다.

모든 팀원이 이기심을 버리고 빠르게 패스를 한다는 것은 임무수행에 응집력이 만들어지고 있다는 표시이다. 아래 방법으로 자발적으로 기꺼이 패스를 하는 팀은 즐거움을 느낄 수 있을 것이며, 이것을 바라보는 코치는 더욱 더 즐거울 것이다.

◆ **찬스를 가진 선수에게 패스** 선수가 찬스를 가진 동료에게 패스할 기회를 놓쳤을 때 코치는 훈련을 즉시 중단하고 비디오를 보여주면서 교정해주며, 이는 패스 기회를 놓쳤을 때뿐만이 아니라 볼을 스틸 당했을 때도 그렇게 하면 더욱 좋다. 선택의 여지가 없을 때 어쩔 수 없이 찬스를 가진 선수에게 패스하는 경우도 있지만, 단결된 팀은 볼을 동료와 공유하고 싶어하는 선수들로 가득 차있다. 이기적인 행동과 계속해서 패스를 하지 않는 선수는 용서하지 않겠다는 것을 팀원 모두가 수궁해야 한다. 그리고 이러한 팀의 강령을 깨는 선수가 있으면 코칭스태프는 그를 질책해야 한다.

◆ **기회를 만드는 돌파** 수비가 강한 팀은 드리블 돌파를 막기 위해 동료선수가 즉각적으로 수비를 도와준다. 그러므로 상대팀이 수비가 강하면, 드리블 돌파 시에 볼을 배급하는 선수는 오픈된 동료에게 패스를 할 수 있는 기회가 항상 생긴다. 그러므로 드리블 돌파의 목적은 동료에게 찬스를 만들어주기 위한 것이며 자신이 불필요하게 슛할 필요는 없다.

◆ **돌파, 킥, 클릭** 돌파하면서 패스하는 것을 킥아웃 패스 또는 킥이라고 한다. 다시 한번 더 강조하는데, 뛰어난 수비는 킥아웃 패스에 빠르게 다른 선수가 수비하지만, 이 또한 다른 공격선수에게 찬스를 준다. 만일 킥아웃 패스를 받은 선수가 슈팅이 용이하지 않다면, 찬스가 생긴 다른 선수에게 즉시 클릭 패스를 해야 한다. 돌파, 킥, 클릭의 연속 패스의 기술 연습과 전술훈련을 자주 해야 한다.

◆ **포스트 패싱** 포스트 선수가 수비를 등지고 있다면, 찬스가 생긴 것으로 보고 즉시 그에

게 패스해야 한다. 포스트 선수가 수비수 앞에 있다면, 공격수들은 어느 쪽 수비수가 도움을 주러 오는지 파악해야 한다. 포스트 선수가 수비수를 못나오게 막고 있는 동안, 공격수는 찬스를 가진 동료에게 빠른 스킵 또는 리버스 패스를 해야 한다. 봉쇄는 박스아웃과 비슷하며, 이제 공격 포스트 선수는 수비수를 등지고 패스를 받을 공간을 확보하면, 볼을 포스트 깊숙이 전달할 수 있다. 선수들은 또한, 위크사이드 도움이 없는 곳에 포스트 선수의 손에 정확히 볼을 패스하는 연습을 해야 한다.

포스트 선수가 안쪽에서 패스를 받았다면, 더블팀으로 인해 기회가 생기는 동료에게 킥아웃을 할 준비를 해야 한다. 선수들은 로 포스트 2대 2 훈련을 통해서 이를 실행하는 법을 배울 수 있다. 이 훈련에서 로 포스트 선수는 수비수를 등지고 볼을 갖고 다른 공격수들은 하이 포스트 또는 반대쪽 윙에 위치해 있다. 로 포스트 지역 공격수가 일단 움직이기 시작하면, 페리미터 지역의 수비수는 더블팀을 펼칠 것인지, 자신의 공격 선수를 계속 맡고 있을 것인지를 결정해야 한다. 공격수는 로 포스트 지역으로 수비가 도우려 오면, 킥아웃하고 안 올 경우, 골밑으로 강하게 움직인다.

◆ **트랩 패스** 3대 3 트랩 패스를 통해 효과를 얻는 팀도 있다. 먼저 공격수들은 4.5m 간격으로 삼각형 대형을 만들고 두 명의 수비수가 볼을 가진 공격수를 함정에 빠뜨린다. 남아있는 수비수는 스틸을 노리면서 다른 두 명의 공격수를 주시한다. 볼을 가진 공격수들은 트랩상황 중에서 찬스가 있는 선수에게 패스해야 한다. 볼이 패스되면, 스틸을 노리는 수비수와 함께 볼에 가까이 있는 수비수가 패서를 함정에 몰아넣기 위해 달려간다. 이 훈련은 수비수가 스틸하거나 공격수가 볼을 놓칠 때까지 계속한다. 이때 지도 포인트는 공격수는 낮고 강한 자세를 유지하면서 트랩을 뚫고 나갈 수 있게 큰 스텝을 이용하거나 찬스를 만들기 위해 리버스 드리블을 사용하여 찬스를 갖고 있는 동료에게 패스하는 것이다. 함정에 걸린 선수는 가장 일반적인 실수인 등을 돌려서는 안된다. 모든 볼 핸들러는 함정을 빠져나오는 기술과 찬스를 가진 선수를 찾는 법을 향상시켜야 한다.

◆ **픽앤팝(Pick-and-pop)** 많은 팀들이 뛰어난 슈터를 활용하여 볼 스크린을 하고 있다. 만일 스크리너를 막고 있는 수비수가 대부분의 수비수들이 그러듯이 볼을 가진 선수를 방어하려 달려든다면, 볼을 가진 선수는 찬스를 가진 스크리너 뒷 공간으로 패스해 점프 샷을 하도록 한다. 스크리너가 샷을 할 수 있다면 이것은 픽앤롤보다 더 좋은 공격을 하는 것이다. 왜냐하면, 픽앤롤을 하는 공격수는 수비하기 쉬우며, 골대로 돌아들어 갈 때에 시간과 공간이 더 필요하기 때문이다.

◆ **존 패싱** 지역수비를 공격하는데 하이 포스트 지역은 자유투 선보다 50cm 안쪽 지역을

계속해서 들어갔다 나왔다 하여 공격 전도사라고 칭한다. 전기가 전선을 통과하는 것처럼, 지역 공격에서 종종 볼은 전도사에게 투입된다. 볼이 이 곳에 패스되면, 모든 수비수의 눈들이 이곳으로 집중되며 몇몇 수비수는 본능적으로 볼을 향해 달려들어 공격수에게 찬스가 생긴다. 따라서 공격수는 전도사를 찾고, 전도사는 찬스를 가진 선수를 찾을 때 팀의 응집력이 생기는 것이다. 많은 팀들은 2-3 존 수비에서 공격할 때, 숏 코너(short corner)를 강조하며, 만일 수비 윙이 공격 윙을 커버한다면 숏 코너에 찬스가 생기게 된다. 3-2 존 수비라면, 대부분의 팀은 골밑의 두 선수를 스크린 할 것이다. 골밑의 두 수비수가 베이스라인 슈터를 커버하기 위해 포스트 스크린을 뚫고 나간다면, 스크린을 하고 있는 포스트 선수에게 찬스가 난다. 그렇지 않으면 슈터가 찬스를 갖게 될 것이다. 공격수는 존 수비를 상대할 때 볼을 오래 잡고 있으면 안되며, 수비가 움직이는 것보다 더 빨리 볼을 패스해야 한다.

◆ **패싱, 볼 소유 및 스크린 훈련** 패싱 훈련은 공격수가 패스를 해서 점수를 올리면 상을 주는 경기이다. 이는 패스를 유도하도록 만드는 경기인데, 양팀 모두 슈팅을 미스하면 상대방에게 볼이 넘어가기 때문에 오직 성공률 높은 슈팅만 시도한다. 볼 소유 훈련은 최상의 찬스에서 득점을 하도록 팀플레이를 강조하는 경기이다. 각 팀은 한 번의 공격과 한 번의 수비를 하는데, 이기기 위해서는 득점을 해야 하고 수비에서는 공격을 저지해야 한다. 패한 팀은 벌칙으로 스프린트 달리기를 하고나서 다시 볼 소유 경기를 한다. 이렇게 되면 팀은 득점이 가능한 찬스가 날 때까지 패스를 할 것이다. 스크린 훈련은 지정된 공격수가 사전에 약속한 스크린 횃수를 채울 때까지 팀이 쏠 수 없는 방식이다. 이 훈련은 볼을 가지지 않은 선수의 단합된 응집력이 요구되며, 어떤 형태의 팀 공격 움직임을 훈련하는데 가장 이상적인 방법이다.

◆ **트랜지션 패스** 전환 패스는 패싱 기술 습득에 매우 효과적이며, 공격수가 수비수보다 숫자가 많기 때문에 반드시 한 선수는 찬스가 난다. 전통적인 3대2, 2대1 훈련은 트랜지션 패스를 하기에 적합하다. 또 다른 훈련방법은 베이스라인에 공격수들이 서있고, 수비수들은 공격수를 마주보며 자유투 라인에 선다. 코치는 공격팀에게 볼을 패스해주고, 팀은 속공을 시작한다. 코치는 이때 수비수 한두 명을 호명하고, 호명된 선수는 전력 질주하여 상대방 베이스라인을 터치하고 와서 수비를 한다. 이렇게 하면 5대4, 또는 5대3 상황을 만들 수 있으며, 공격수는 찬스가 생긴 오픈된 선수를 찾아야 한다.

공격 시 임무수행 응집력은 볼 없는 공격수들이 공간확보, 스크린, 커트 등의 끊임없는 움직임과 이기심 없는 패스가 필요하다. 앞에서 말했듯이 팀이 하나로 뭉친다면, 어떤 공격 시스템이든지 성공적인 결과를 얻을 수 있다. 그러나 팀 동료가 볼을 패스하지 않는다면,

비록 공간확보, 스크린, 커트가 이루어진다 해도 어떤 공격도 성공할 수 없을 것이다.

협력 수비

공격에서 찬스를 갖고 있는 동료에게 볼을 패스하는 것은 단합된 팀에서 볼 수 있는 일반적인 형태이다. 그러나 수비에서는 수비선수, 수비전략, 수비기술 등이 엄청나게 다양하기 때문에 일정 수준을 유지하기가 어렵다. 그래도 몇 가지는 개념은 협력 수비를 만드는 요소로 사용할 수 있다.

첫째, 공격이 시작될 때 수비는 적절한 포지션을 잡기 위해 공격을 따라 움직인다. 이것은 비행시간(air time)이라고 하며 볼이 공중에 있는 동안 수비수는 새로운 수비 포지션을 잡기 위해 움직여야 한다. 이것은 또 볼을 향해 빨리 움직여야 하기 때문에 볼을 향해 점프한다고도 한다.

둘째, 적절한 수비 포지션을 잡는 주요 목적은 동료를 도와주기 위해서이다. 도움수비는 드리블 돌파나 강한 포스트 플레이를 막는 데에 필요하다. 협력수비는 어떤 수비수가 돌파



서로 집중력을 발휘해 적극적으로 수비하여 지속적으로 공격을 막아내면 팀의 단결력이 더욱 강화된다.

당했을 때 또 다른 수비수가 도움 수비를 해서 상대선수가 쉽게 슛을 하지 못하도록 하는 것으로 정의할 수 있다.

셋째, 협력수비가 이루어지면 다른 선수는 도움을 준 선수를 공백을 커버하며, 이때 골대와 가장 멀리 떨어져 있는 공격수에게만 찬스를 내주고, 다른 공격수는 막아야 한다. 이것을 제대로 해내려면 빠른 움직임뿐 아니라 로테이션을 할 때 누구에게 찬스를 줘야 하는지에 관한 실제적인 지식도 필요하다.

넷째, 도움을 주거나 로테이션을 한 후에는 재빨리 움직여 다시 자기 공격선수를 수비해야 한다. 이를 잘 해내려면 코트 상황을 꿰뚫어볼 줄 알아야하며, 활동력과 판단력이 있어야 빈틈을 메우는 완전한 수비를 할 수 있다.

스탠포드 대학의 남자팀은 1999~2000년에 이러한 노력과 지식, 팀워크를 모든 경기에서 증명해보였다. 미치광이라 불리는 마크 매이슨이 이끌었던 이 팀은 쌍둥이 콜린스 형제가 있어서 신장에서는 압도했지만 그다지 빠르거나 강한 팀은 아니었다. 그러나 이들은 모든 커트, 패스, 슈팅과 경합을 벌였고, 계속해서 동료의 어깨를 다독이며 서로를 격려했다. 스탠포드 팀은 서로 협력하면서 아주 효과적으로 손발을 맞춰나갔으며, 그 결과 상대편의 필드골 성공률을 35.2%로 추락시키면서 전대미문의 필드골 방어율을 기록했다.

어떤 팀은 단합해서 코트 전체를 로테이션하면서 압박한다. 어떤 팀은 계속 대화해나가면서 단합된 매치업 지역수비를 한다. 또 어떤 팀은 정확성, 민첩성, 조직력을 이용해서 지역수비를 한다. 압박 수비 또한 즉각적인 패스를 막을 수 있고, 볼 배급을 어렵게 만들기 때문에 많이 활용된다. 어떤 형태의 수비든지, 한 명에 의해 저질러진 한 번의 실수가 상대팀의 득점으로 이어진다는 사실을 수비수들은 명심해야 한다.

모든 수비수들이 함께 빠르게 움직인다면 공격은 압박 때문에 슛을 하기 어려워질 것이다. 뛰어난 수비성공 상황을 보면, 단결력, 빠른 속도, 훌륭한 팀워크가 담겨있으며 수동적인 수비가 아니라 공격적인 수비를 한다. 이런 수비 앞에서 공격은 시간에 쫓기게 되어 공격의 템포를 잃어버리거나 득점하기 위해 어려운 슈팅을 해야 한다. 공격이 득점에 성공했더라도, 수비는 응집력을 보여주었기 때문에 그 역할을 다 한 것이다.

사회적 단합

앞에서 말했듯이, 성공하는 팀은 코트에서 단합하며 이기심을 보이지 않는다. 그런데 이러한 단합과 이기심 없는 태도는 팀원들이 서로를 좋아하고 아껴줄 때 더 쉽게 형성된다. 팀원들 간에 공통점이 많고 서로 의지한다면 결속력도 단단해질 것이다. 그리고 이런 결속력이 때로는 스포츠를 넘어 평생 지속되기도 한다.

예전에 메인 대학팀 선수였던 닉 서스의 추모식이 열리자 동료들은 그의 유니폼, 경기 사진, 그의 이름이 새겨진 옷을 갖고 와서 그에 대한 얘기를 주고받고 함께 응원가를 합창했다. 이런 경우 농구는 삶을 살아가는 데에 있어서 서로에게 계속해서 도움을 주는 매개체가 된다. 이런 경우는 일상적인 행사로 우리의 스포츠를 특별하게 만들어준다.

이렇게 서로 돕는 관계를 만드는 일은 간단하지 않지만 그렇다고 어려운 것은 아니다. 보살피는 관계를 만들기 전에 선수들은 먼저 서로에 대해서 알아야 할 필요가 있다. 그러나 가끔씩 서로의 배경과 성격이 자신과 달라서 동료를 받아들이지 않는 경우도 있다.

어떤 선수는 자기만의 계획을 갖고 팀에 들어오는데, 이런 선수는 다른 이들에게 관심을 보이지 않는 경향이 있다. 마찬가지로 다른 배경을 가진 선수에게 감정을 드러내지 않는



선수들은 다양한 배경과 서로 다른 가치관을 갖고 있으나 팀 우선 정신과 우정을 통하여 시즌 동안 서로 강한 결속력을 키울 수 있다.

선수도 있다. 이런 경우, 선수들은 동료들과 유대감을 갖는 것을 꺼려할 것이다. 만일 선수가 동료들을 존경하면서 상호작용을 해나가는 것이 불가능하다고 판단되면 코치는 이선수를 방출하겠다고 분명하게 말해야 한다. 이런 유형의 선수는 성공에 필요한 팀의 단결력을 저해할 수 있기 때문이다.

앞서 말했듯이, 서로를 돌봐주는 관계를 만들려면 먼저 서로에 관해 알아야 한다. 일단 서로를 알아가기 시작했다면 호감을 갖고, 돌봐주고, 상대방을 위해 희생하는 태도가 자연스럽게 뿌리를 내리게 된다. 이런 분위기를 만들기 위해 선수들을 격려해주는 것도 좋다. 격려는 언제나 도움이 된다. 그래서 다음 장에서는 선수들이 서로를 이해하고 친해지는 데 도움이 되는 방법을 살펴볼 것이다.

팀 만들기

사론 버십-퍼듀 대학교

매년 첫 미팅에서 나는 코치와 선수들 모두에게 지금 이 시간부터 일어나는 모든 일에 대해 책임을 져야한다고 강조한다. 만일 문제가 생기면 동료나 코치, 다른 누구도 비난하지 말고 우선 손가락으로 자기 자신을 가리켜야 한다고 가르친다.

개인의 책임감과 다른 사람을 신뢰하는 태도는 팀이 성공하고 단합하는 데에 초석이 된다. 이러한 초석을 다지기 위해서 우리는 코트에 들어서기 전에 굉장히 다양한 팀 만들기 활동을 한다. 팀 만들기 활동이란, 서로 알고, 희생하고, 정직해지고, 돕는 과정을 말한다.

팀 만들기 활동은 선수들을 불편하게 만들기도 하고 생소한 일을 수행하게 만들기도 한다. 이런 상황을 통해 선수들은 시즌 동안 마주치게 될 생소하고도 스트레스가 많은 환경을 미리 경험할 수 있다. 만일 이런 상황을 성공적으로 극복한다면 본인과 팀의 자신감을 높일 수 있을 뿐만 아니라 우정도 돈독해진다.

팀 만들기 활동은 팀의 경험과 단결 정도에 따라 간단해질 수도 있고, 복잡해질 수도 있으며 몇 가지 사례는 다음과 같다.

1. 도보여행과 장거리여행 단체로 낯선 지역을 도보 여행하는 것은 팀 과제를 수행하는 것과 마찬가지로이다. 이런 여행을 해본 선수가 없더라도 당황하지 말고 모험의 수준을 거기에 맞춰 적절히 조절한다. 그렇지만 낯선 지역의 험한 날씨 속에서 험하고 가파른 길을 걷다보면 선수들의 성격이 드러난다. 단체 속의 개인으로서 어떻게 행동하는지가 드러나는 것이다.

장거리여행은 완전히 다른 난관에 부딪치는데 1학년은 저녁식사, 2학년은 아침식사, 3학년은 디저트와 음료, 그리고 4학년은 취사도구, 냄핀, 그릇을 책임진다. 이렇게 되면 20명의 식사가 자기 손에 달려있기 때문에 남을 생각하지 않을 수 없다.

메인 대학에 있을 때, 등산으로 힘든 하루를 보내고 난 뒤 모두 허기가 저서 숙소로 돌아왔다. 이때는 1학년이 음식을 준비하기로 했는데, 치킨을 깜빡했다. 그들은 서로를 손가락질하기 시작했고, 곧 몇 사람이 한 학생을 비난했다. 그래서 나는 모두를 불러모아놓고 말했다. 치킨을 잊었다고 누구를 비난하지 말고 상황을 해결하려면 무엇을 해야 하는지 생각하라고 하자 한 학생이 일어나서 재미있게 맞받아쳤다. ‘우린 치킨을 문제 삼는 게 아니고 다른 사람이 너를 신뢰했을 때 실패한 것을 질책하는 것이 아닙니다. 이것은 희생에 관한 것으로 동료에게 관심 갖고 그들을 우선으로 생각했느냐를 지적하는 것입니다.’

2. 행복한 메모 우리는 모든 선수와 코치들에게 자극이 되는 문구, 인용문, 또는 팀원들과 같이 공유하고 싶은 간단한 문장들을 쓰라고 시킨다. 이 메모는 특정 선수에게 원하는 내용을 전달하는 것으로 나의 경우는 ‘개리, 오늘 밤 경기에서 이기려면 네가 박스아웃을 잘 해야해.’ 나는 이런 메시지를 모든 선수와 코치에게 주며 그들도 똑같이 그렇게 한다. 어떤 의미에서 보면, 우리는 서로의 신념을 확인하고 힘을 불어넣고 있는 것이다. 선수들이 경기 한 시간 전에 라커룸에서 자신들 앞에 놓인 18개의 긍정적인 생각들을 보게 된다. 이 메모는 모두가 최선을 다할 수 있다는 신념을 강화시킨다. 경기 시작 35분 전에 나는 라커룸에 들어서서 팀원 모두가 강하고 긍정적인 에너지와 하나된 목표를 갖고 있는 모습을 본다.

3. 칭찬 릴레이 이것은 누군가를 사람들 한가운데 앉히고 그에 관한 좋은 얘기를 해주는 것을 말한다. 만일 제니가 의자에 앉았다면, 나는 제니, 넌 정말 대단한 선수야. 많은 부상을 견뎌내고 우리에게 축복을 주었어라고 말하고 제니는 다른 사람을 칭찬의자에 앉혀 긍정적인 얘기를 해준다. 선수, 코치, 매니저 등 하루에 9명까지만 칭찬의자에 앉을 수 있게 한다. 선수와 코치는 가끔 비판을 받기도 하지만, 대부분은 정직하고 긍정적인 피드백을 받는다. 모든 팀원들 앞에서 좋은 얘기를 들으면 등뒤에서 비난의 말도 줄어든다.

4. 다섯 가지 긍정적인 것들 내가 질문을 던졌을 때 자신이 잘하는 것을 말하지 못하는 학생들이 많으며 이들은 자신이 잘하는 것이 정말 없다고 생각한다. 이렇게 자기 자신에 대해 좋은 느낌을 갖지 못한다면 동료나 내가 무슨 말을 해줘도 소용이 없다. 이들은 자신의 잠재력을 발휘하지 못할 것이며, 성공하지도 못할 것이다. 이때는 각 선수가 동료들이 잘하는 것 다섯 가지를 말하도록 시켜본다. 어떤 것은 확신에 차서 얘기하지만 그렇지 않은 것도 있다. 따라서 이렇게 하면 서로에 관해 놀랄 만큼 많이 알게 되며 이것은 팀과 선수 모두에게 아주 중요하다.

5. 에너지 전달 어떤 팀이건 에너지를 가져가는 선수가 아니라, 에너지를 주는 선수를 필요로 한다. 팀이 노력을 기울여야 하는 선수가 아닌, 팀의 노력에 보탬이 되는 선수를 원한다는 것이다. 선수들에게 이것을 이해시키는 한 가지 방법은 두 명을 등을 맞댄 채 앉게 하고 그 상태에서 팔짱을 끼게 한다. 그리고 서로를 밀면서 3초내에 일어나게 한다. 7쌍이 동시에 할 수도 있고, 세 명씩 5그룹, 4명씩 4그룹을 만들어 할 수 있으며 코치도 역시 같이 할 수 있다. 아마 두세 팀은 성공하지 못할 것이다. 성공 못한 이들은 팀원들로부터 긍정적인

에너지를 빼앗아가는 사람들이다. 반면 호흡을 맞춰 일어나는 선수들은 팀에 긍정적인 에너지를 불어넣어준다.

6. 인간 매듭 팀원들이 원을 그리고 서고 선수는 자기 앞쪽에 있는 동료와 손을 잡는다. 이때 바로 옆에 있는 동료의 손을 잡아서 안된다. 이렇게 하면 인간 매듭이 완성되며 여기서의 과제는 이 꼬인 매듭을 동료와 같이 빠져나오는 것이다. 이것을 풀려면 한 시간 이상이 걸리는데, 이 과정에서 누가 팀 리더인지, 누가 다른 사람을 잘 배려하는지, 또 누가 의사소통을 잘하는지 알 수 있다.

코트에서의 팀 만들기 훈련을 시작하면 우리는 고유의 ‘우리’라는 용어를 사용하며 ‘나’, 또는 ‘너’라는 말은 하지 않는다. 이것은 팀 즉, 우리에게 관한 것으로 자유투를 하는 ‘나’에 관한 것이 아니라, 우리 팀을 위해 자유투를 하는 것이다. 누군가 ‘나’라는 말을 사용하면 나는 인간 매듭을 지시한다. 나는 각자가 어떤 일을 하면, 그것이 다른 팀원에게 영향을 미친다는 것을 끊임없이 강조한다. 팀원 중 하나가 레이업 슈트를 놓치면 모든 팀원들은 팔굽혀펴기를 10회 해야 하며, 무엇을 하든지 내가 아닌 우리를 위해 한다는 정신을 강조한다.

누군가 농구에서 성공을 거두었다면 이것은 그 사람이 재능있고, 열심히 훈련하고, 강하게 싸웠기 때문이며, 동시에 팀을 세우는 데에 긍정적으로 기여했기 때문이다. 서로 믿고 신뢰하고 밀어줄 때 팀은 진정한 가족이 된다. 농구에서 이것보다 더 좋은 것은 없다.

전지훈련

유대감을 만들기 위해서는 잠시 농구장을 떠나는 것도 좋은 방법이다. 팀 전지훈련에서는 다음과 같은 방식으로 훈련하면서 유대감을 형성할 수 있다.

첫째, 서로 잘 모르는 선수끼리 짝을 이룬다. 이들은 상세하게 서로를 인터뷰하는데 다음과 같은 질문을 할 수 있다. 네 이름이 정확히 뭐지? 이름에 무슨 뜻이 있지? 누가 이름을 지어줬지? 네 가족은 어때? 부모님은 어떤 일을 하시지? 누가 너에게 가장 영향을 많이 미치지? 네 인생에서 가장 맘에 드는 게 뭐야? 인생에서 가장 힘든 게 뭐야?

대답하기 불편하다면 말하지 않아도 된다는 것을 코치는 강조해야 한다. 그럼에도 불구하고, 놀랍게도 선수들은 이런 문답을 통해 서로에 관해 많은 것을 알게 된다. 또 서로에 대해 모르는 것이 많았다는 사실도 깨닫게 된다.

다시 한 번 말하는데, 이 훈련은 아주 다른 두 선수가 짝을 이뤄서 한다. 이런 경우를 살펴보자. 한 선수는 아주 가난하게 자라났다. 10대에 벌써 아버지가 되고, 젊은 형제들의

아버지 역할도 하고 있다. 다른 선수는 아주 부유한 집안에서 자라 모든 것을 갖고 있는 듯이 보인다. 이들 두 선수는 공통점이 전혀 없고, 유대감도 없고, 서로 배려하지도 않는다. 어렵게 자란 선수의 역경을 듣고 나면 부자로 태어난 선수는 즉시 상대를 존경하고 더 배려한다. 그는 어려운 환경 속에서도 굴하지 않은 경이로운 의지에 감동을 받는 것이다. 부자 선수도 자신에게 역경이 있다고 말한다. 그는 자신의 가족이 유럽에서 이민와 레스토랑 사업에 성공하기 위해 밤낮으로 일했던 얘기를 들려준다. 자신이 좋은 차를 타고 좋은 옷을 입고 다니는 데에 사람들이 얼마나 많은 편견을 갖고 있는지를 설명한다. 또한 부모가 레스토랑에서 자신에게 무척 많은 일을 시키고, 미래에 자신이 그 일을 하길 바라지만 자신은 그러고 싶지 않다고, 그래서 부모님이 상처받을 생각을 하면 괴롭다고 얘기한다. 가난한 선수는 이런 스토리를 듣고 그들이 부자가 될만 하다고 생각하며 존경심을 갖는다. 그리고 동료에게 생각보다 자신과 비슷한 면이 많다는 것을 알게 된다. 전지훈련에서 이런 훈련을 거친 선수들은 더 잘 어울리고, 경기에서도 더 잘 뛰다.

팀 여행과 사교활동

1부 리그에서 여행은 중요한 일정인데, 요즘은 고교, AAU 팀들도 여행을 많이 다니는 경향이 있다. 길에서 많은 시간을 보내면 유대감이 강화되기 때문이다.

무사히 여행을 다녀오려면 우선 계획을 세워야 하고, 시즌 전에 다양한 모금활동으로 비용을 마련해두어야 한다. 그리고 여행을 할 때는 가능하다면 흥미롭고 교육적인 장소인 케네디 공원 같은 곳을 가는 것도 좋다. 예전 선수들은 이런 여행을 통해 우애를 다질 수 있었다고 말한다.

팀 식사시간은 사교활동을 하기에 좋은 시간이다. 빵을 잘라 나눠먹는 것은 대부분의 나라에서 우정 짙은 행동으로 받아들인다. 그래서 학기가 시작될 때마다 어떤 코치들은 환영 피크닉을 간다. 그리고 학기를 마칠 때에는 팀에 공헌한 모든 사람들을 불러서 야외파티를 벌인다. 대학팀 중에는 아침마다 식사를 같이 하는 곳도 있다. 자기 집으로 저녁식사를 초대하는 코치들도 많다. 그리고 어떤 코치는 시즌이 시작되기 전에 선수들과 사적으로 점심식사를 한다. 그밖에 함께 할 수 있는 사교활동으로는 볼링, 카누 타기, 하이킹, 콘서트나 영화감상 등이 있다.

지역 봉사

동기유발은 이들이 진정 남을 배려하는가, 좋은 의도로 이것을 하는 것인가에 대한 의문을 들게 하고, 긍정적 영향은 의심을 받을 수 있지만 단체로 봉사활동을 하는 것은 의문이나 의심의 여지가 없는 좋은 일이다. 봉사활동을 하면, 선수들은 서로를 더욱 가깝게 느낄 수 있다. 또한 훌륭한 신체적 조건을 타고난 선수들에게는 몸이 불편한 이들에게 자신들이 얼마나 감사해야 하는지를 가르칠 수 있다.

학교에 다니고, 숙제와 훈련을 해야 하고, 기타 의무를 수행해야 하는 선수들은 봉사활동 시간을 내기가 쉽지 않다. 이렇게 시간이 문제가 되는 경우엔 팀이 젊은이 단체의 멘토가 되는 방법을 택할 수 있다. 시즌 전 또는 후에 선수들이 젊은이들을 만나러 정기적으로 방문하는 것이다. 시즌 동안에는 젊은이들이 선수들을 만나러 올 수도 있다. 만나서 훈련과 경기를 같이 하고, 피자 내기 슈팅 경기를 할 수도 있다. 이러한 방식을 통해서 선수들은 시즌 동안에도 편리하게 만남을 이어갈 수 있으며 아이들에게 긍정적인 롤모델이 될 수도 있다. 그리고 다시 한 번 강조하는데, 이러한 보람 있는 활동을 통해 팀원들은 더욱 가까워질 수 있다.

팀 자부심

정해진 예산으로 최고의 유니폼, 장비, 라커룸을 갖고 지방대회에 출전하는 것은 쉽지 않다. 그러나 이런 것들이 주어질 때 선수들은 뭔가 특별한 대우를 받는 기분을 느낀다. 따라서 모금활동은 팀을 우수하게 만들 수도 있는 것이다. 어떤 전국 최강 팀의 코치는 이렇게 말했다. 팀에서 가장 중요한 것은 물질로서 최고의 장비를 갖추는 것이 가장 중요하다. 최고 장비를 사주면 선수들은 배려를 받고 있다는 기분, 또 특별한 엘리트 팀의 일원이라는 기분을 갖는다. 존 칼리파리 코치는 매사추세츠 대학팀을 1996년 4강으로 이끌었다. 그의 첫째 목표는 엘리트 팀이 되기 위해서는 엘리트 팀처럼 보이고 엘리트 팀처럼 느끼는 것이었다. 따라서 코치와 학교는 시설과 장비를 바꾸고 전지훈련을 했으며 이런 노력은 팀의 자부심을 크게 향상시켰다.

사적인 배려

생일은 사적인 배려심을 보여줄 좋은 기회로서 작은 케익, 초, 팀원들의 생일축하 노래는

간단하지만 생일을 맞은 사람은 감동을 받는다.

또 다른 좋은 방법은 팀원들을 한 바퀴 돌면서 각 선수에게 좋은 얘기를 해주는 것이다. 일 년에 한두 번씩 선수 옮기기를 하는 것도 좋다. 이를 하려면, 일단 팀을 쌍으로 나누고 첫째 쌍이 머리를 맞대고 눕고, 다음 쌍도 같은 자세로 그 옆에 눕는다. 이렇게 팀원 모두가 열을 지어 누운 다음 모두가 역기를 들듯이 두 손을 올린다. 그런 다음 첫째 선수가 일어나 손위에 눕고, 동료들은 손을 움직여 그를 줄의 맨끝까지 이동시킨다. 다 이동한 선수는 끝에 다시 누워서 자기 파트너가 운반되어 오기를 기다린다. 그리고 파트너가 도착하면 다시 머리와 머리를 맞대고 누우며 마지막 선수까지 다 운반되면 끝이 난다. 이 훈련의 목적은 재미를 주고, 서로를 믿게 하는 것이다.

또 다른 방법은 훈련 시작 전에 사용할 수 있는 팀 달리기이다. 팀원들이 일렬종대로 코트에서 조깅을 하고, 마지막 선수가 동료를 지나치며 전력질주를 해서 줄 앞까지 가면, 그 다음 라인 끝에 있는 선수가 앞으로 전력질주하여 모두가 한 번씩 쫓는다. 그리고 팀 만들기를 하기 위해서 줄 앞쪽으로 뛰는 선수는 지나치는 동료들에게 우호적으로 주먹이나 손을 마주친다. 이때 동료들은 이 선수의 이름을 크게 불러줘야 한다. 선수들은 별명을 부르며 서로를 격려할 수 있고, 또 긴장을 푸는 위명업 효과도 누릴 수 있다.

팀원에 대한 존경심

코치들은 다음과 같은 이상적인 팀을 원한다. 공격에서는 찬스를 가진 동료에게 이기심 없이 패스를 하여 높은 성공률을 갖고, 수비에서는 누군가 돌파 당한다 싶으면 바로 볼을 따라서 빠르게 대응하고, 돕고, 로테이션하고, 제자리로 돌아가 도움수비를 하여 상대팀에게 슈팅 기회를 제대로 주지 않고, 선수들이 서로 격려하고, 좋아하고, 희생하고, 신뢰하는 팀. 그러나 현실적으로 보면, 코치는 단합된 플레이와 친밀한 유대감만 있으면 만족한다. 이것이 팀을 돕고 잠재력을 발휘하는 데에 핵심이 되기 때문이다.

모든 이들 특히, 코치와 선수들은 서로를 존경심을 갖고 대해야 한다. 존중하지 않는 태도는 용납되어선 안된다. 문제가 생겼을 때 동료를 비난하거나 다른 사람의 말을 귀담아 듣지 않는 태도, 특히 선의의 리더에게 그렇게 할 때는 용서하면 안된다.

코치는 선수들이 하는 모든 것을 칭찬하면서 존경심을 높여나갈 수 있다. 예를 들면, 훈련 시작 전이나 후에 좋은 소식을 나누는 것이다. 시험성적을 잘 받은 선수, 훈련이나 체력단련에서 최고 개인기록을 세운 선수, 친절한 행동을 했다고 보고가 들어온 선수 등을 칭찬해주

면 선수들은 동료의 존경받을 가치가 있다는 것을 알게 될 것이다.

팀이 하나로 엮여지기 전에 팀원들은 팀의 일원이 된다는 가치를 인정해야 한다. 선수들은 동료를 존경하며, 그들에게 인정받기를 원해야 한다. 팀에 자신을 맞추고, 팀의 문화를 받아들여야 한다. 이것이 쉬운 일은 아니지만, 이루어지면 즐거움이 커지고 생산성이 높아질 것이다. 그리고 이보다 중요한 것은 끝까지 지속되는 삶의 우정과 추억을 키워나갈 수 있다는 점이다.

팀 리더능력

농구경기 결과는 예상할 수 없지만, 리브론 제임스의 슬램덩크 만큼 두 가지 결과만은 확실하다. 첫째, 결승전에서 승리하고 말도 잘하는 코치는 사람들에게 리더십의 전문가로 회자되며 즉시 고용될 것이다. 둘째, 결승에서 승리한 팀의 간판선수나 최고 득점자는 팬과 언론이 승리자, 또는 리더라는 칭호를 붙여주며 이런 일은 매년 일어난다.

사실 리더십을 보여준다는 것은 시즌을 그러저럭 멋지게 보내는 일보다 더 어렵다. 진정한 리더십은 갑자기 스타가 되거나 챔피언 반지를 꺾다고 오는 게 아니라 매일 인내하는 모습을 보여줄 때 비로소 얻을 수 있는 것이다. 리더들에게는 카리스마나 방송용의 멋진 외모는 필요하지 않으며 이런 것들로는 우승 트로피를 얻지 못한다.

템플 대학의 코치였던 존 체니는 2001년 명예의 전당에 올랐다. 그는 시설이 변변치 않은 시골 대학팀을 맡아서 매년 미국 최고의 팀과 경기하도록 만들었다. 놀랍게도 그는 18연속 NCAA 진출을 이루어냈고, 매우 독특하고 효과적인 방식으로 선수들을 지도했다. 그러나 공격이나 수비에 마술은 없었으며 그런 게 있다면 모든 코치가 사용했을 것이다. 농구에서의 성공은 어떤 전략을 얼마나 잘 실행하느냐에 달려있다. 따라서 리드를 할 수 있는 능력은 즉, 자신이 원하는 플레이를 선수들이 펼칠 수 있도록 하는 능력은 훌륭한 코칭의 결정적 요인이 되는 것이다. 체니 코치가 성공할 수 있었던 것은 그가 강력하고 뛰어난 리더였기 때문이다.

체니 코치가 아침 6시 훈련을 멈추지 않은 것은 사람들에게 그럴듯해 보이고 싶어서 그런 것이 아니라 선수들에게 근면한 생활습관을 길러주고, 남은 시간 동안 학업에 더 정진할 수 있도록 해주기 위해서이다. 또한 이 엄격한 새벽 훈련 덕분에 선수들이 밤늦게 돌아다니는 일을 막을 수 있었다.

중학교 선생과 코치들이 대개 그렇듯, 체니는 갖은 고생을 다하며 이름값을 올렸고, 50살

이 돼서 템플 대학의 수석코치가 되었다. 50살이 된 그는 굳은 신념을 갖고 있었고, 코트 안팎에서의 경험 및 리더십 공부를 통해서 무엇을 우선으로 삼아야할지를 알고 있었다. 그는 팀을 위해서 개인이 희생해야 한다고 주장했고, 개인의 책임감을 강조했고, 농구에 관한 지식을 보여주었다. 그 결과 그의 선수와 팀은 크게 개선될 수 있었다.

팀 문화 혁신

존 체니 같이 리더십이 있는 코치는 심오한 방식으로 팀에 영향력을 행사한다. 이들은 분위기를 형성하고, 사례를 제시하고, 자기 주위에 있는 사람들의 에너지와 능력을 끌어올린다. 실력 있는 리더는 이렇게 팀의 문화를 변화시킨다.

팀 문화란, 선수와 코칭스태프가 매일 보이는 행동과 습관에서 나타나는 팀 가치를 말한다. 훌륭한 리더는 팀 분위기를 긍정적으로 만들어서 어떻게 하루를 생활하며, 다른 사람에게 미치는 행동과 결정에 영향을 미친다.

그렇다고 리더가 모든 이들의 생각과 행동을 통제한다는 것은 아니다. 리더의 역할이란 그런 게 아니다. 리더는 각 멤버가 팀에 기여할 수 있는 역할과 성장 가능성을 파악하고, 개인이 팀과 선수에게 해를 끼치는 한계점을 판단한다. 예를 들면, 코트 안팎으로 모두 뛰어난 학생선수라면 검증되지 않은 선수보다 좀 더 자유를 누리게 해주는 것이다.

코치나 동료가 너무 통제하려 들면, 선수들은 압박감을 느낄 수 있다. 이건 내 팀이라고 생각하는 듯이 행동하는 선수는 남들은 그를 리더로 생각하지 않기 때문에 빨리 주의를 줘야 한다. 마찬가지로 철권통치를 하는 코치는 존경과 신뢰를 금방 잃을 것이다. 이런 폭압적인 행동 앞에서 선수들은 마지못해 시키는 대로 하지만 속으로는 강한 반발심을 일으킨다. 이런 행동은 코치와 선수 사이, 선수와 선수 사이를 분열시키며, 팀에도, 팀 주변 사람들에게도 이로울 것이 없다.

그러나 리더십이 전혀 없거나 리더십의 영향을 거의 받지 않는 팀 문화도 역시 바람직하지 않다. 선수들은 완전한 자유를 갖는다면 자신들이 성장할 수 있을 것이라고 생각할 수도 있다. 그러나 이 무한자유에 대한 비참한 결과를 경험한다면 생각이 달라질 것이다. 리더십이 없다면 결국은 혼돈과 불완전한 의사결정, 그리고 빠져린 좌절감에 빠지게 된다.

가장 이상적인 문화는 통제와 자유 사이에 건강한 균형을 유지하는 것이다. 효과적인 리더십은 젖은 비누를 잡는 것에 비유되기도 한다. 너무 짊 잡거나 느슨하게 잡으면 비누는 바닥에 떨어질 것이므로 비누를 손에 넣는 유일한 방법은 부드럽게 쥐는 것이다.

이 비누를 조직력이 있지만 공격적인 팀에 비유하면, 이들은 세트플레이를 펼치며 훌륭한 공격을 펼치지만 동료에게 볼을 받으면 너무 공격적이 된다. 여기에는 우리는 이런 공격을 추구한다는 조절과 공간이 있다면 슛을 하고, 공간이 좁혀진다면 골대로 드라이브한다는 자유가 모두 존재한다. 이때 너무 많이 통제하면 적극성이 없는 팀이 되어버리고, 너무 공격적이면, 일대일 상황에서 혼란만 일으키며 아무것도 얻는 것이 없다.

리더는 선수들의 경험, 성격, 요구사항, 기술 정도를 고려해야 한다. 사실 팀 문화를 이해한다는 것은 개개인이 팀에 기여한 무형의 산물인 것을 이해해야 한다. 모든 선수들은 이전부터 자신의 가치관과 습관을 갖고 있다. 이들은 팀에 도움이 될 수도 있고, 도움이 안될 수도 있는 문화를 예전 팀에서 갖고 온다. 게다가 요즘의 대중문화가 모든 선수들에게 커다란 영향을 미치고 있다.

훌륭한 집안에서 자라 훌륭한 가치관을 갖고 있는 선수가 훌륭한 팀에서 뛰다가 온다면 팀 문화를 강요할 필요가 없을 것이다. 반대로 여름 내내 길거리 농구만 하고, 훈련도 하지 않고, 코트 밖 행동에 대한 지침도 없이 생활한 선수는 변화 시키기가 어렵다.

10대 문화인 술, 마약, 밤거리 배회, 및 불건전한 인터넷 오락에 빠지며 선수는 빠르게 망가진다. 코치는 어떤 선수에게 지도가 필요한지를 확인하고 일대일 상담을 해나가야 한다.

성공한 팀들의 공통점은 훈련과 실력향상의 중요성을 이해하고 있다는 것이다. 선수들은 승리하고 싶은 욕구도 강하고 바르게 행동해야 한다는 생각도 강하다. 이들은 코트 안팎



훌륭한 코치인 팻 서미트는 통제와 자유 사이에 적절한 균형을 유지하면서 선수들에게 리더가 되고자 하는 의욕을 고취시킨다. 테네시 팀의 캔디스 파커(3번)는 미국 올스타와 학업 우수선수로 선발되었다.

에서의 행동에 대해 서로 공감하고 있다. 1960~1970년대 초 UCLA 역사의 황금기에는 우수한 선수들이 있었으나 이들의 프로그램에는 실력보다도 더 우수한 팀 문화가 있었다.

6장에서 책임감 있게 행동하는 문화에는 코트에서의 경기수행뿐만 아니라 코트 밖에서의 책무도 포함된다는 점을 강조했다. 존 우든의 가치관이 바탕이 된 행동은 어마어마한 결과를 만들어냈다. 우든은 또한 리더십에 관한 애기도 담긴 훌륭한 책을 저술했다. 그는 경기수행을 높은 수준으로 실행할 수 있는 습관을 주입시켜야 승리할 수 있다고 믿었다. 이런 습관을 들이지 못하고 세부적인 의무사항을 따르지 않은 선수들은 팀의 일원이 될 수 없다는 점은 자명하다. 우든 코치는 이들을 팀에서 내보냈는데, 이것은 누가 보스인지를 보여주기 위해서가 아니라 접근법이 다르면 팀을 해치기 때문이었다. 이 접근법에는 다섯 가지 원리가 담겨 있다.

- 훈련 열의 및 근면성
- 열정
- 정신적, 도덕적, 신체적 컨디션조절
- 원칙
- 팀 정신

물론, 우든 코치의 UCLA 팀에는 뛰어난 선수들이 몇 명 있었으나 팀이 성공할 수 있었던 데에는 코치가 주입한 팀 문화, 그리고 선수들이 보여준 리더십의 영향이 더 컸다. 이들은 열심히 훈련하고, 같은 원리를 받아들여서 탁월한 팀이 되었다.

행동 기준이 느슨해지고 책임감 없는 행동에 대해 별다른 제지를 하지 않을 때, 그 영향은 코트에서 분명히 나타난다. 세계 최고의 미국 팀이 국제경기에서 메달을 따기 위해 고군분투해야 할 정도로 쇠퇴해버린 것이 좋은 예이다. 우든과 많은 사람들은 2004년 올림픽 팀과 지난 10년 간 미국 대표팀이 보여준 실망스런 경기의 원인을 리더십과 팀워크의 붕괴 때문이라고 말하고 있다.

최근 미국대표팀은 제리 콜란젤로와 마이크 슈셉스키 코치의 지도하에 좀 더 팀 지향적인 스타일을 적용하면서 이 위기를 벗어나려고 노력하고 있다. 그러나 최고의 자리를 회복하는데 필요한 것은 결국 긍정적인 팀 문화를 강화시키는 강한 리더십이다.

대학과 고교팀에는 이런 문화를 좀 더 쉽게 적용하고 유지시킬 수 있다. 코칭스태프와 선수들이 그리 자주 바뀌지 않기 때문이다. 피츠버그 대학팀은 지난 10년 간 변함없는 힘을 과시하면서 대학팀의 대명사가 되어있다. 그 이유는 단 한가지인데, 팀의 코치들이 강하고

긍정적으로 가르치고 있기 때문이다. 이들은 상급생들이 리더역할을 할 수 있도록 장려하는 문화를 만들었으며, 이런 문화 속에서 시즌이 하나둘씩 지나면서 3, 4학년들이 승리할 수 있는 여건을 갖추게 된 것이다. 때때로 코치들은 리더 역할을 하는 선수를 보고 놀라곤 한다. 딕슨 코치는 2007~2008시즌에서 재능은 있었지만 조용했던 3학년 샘 영 선수가 팀에서 말 많은 멘토 역할을 하는 것을 보고 얼마나 놀랍고 기뻐했는지 모른다고 말하기도 했다.

특별한 이유가 없는 한 리더십과 팀 문화는 명확해야 한다. 긍정적인 문화적 변화와 지속성은 코치와 선수들이 같은 기준을 공유하고 추구할 때만 가능해진다. 또한 코칭스태프와 선수들 속에서도 리더가 탄생하여, 선수들에게 적절한 사례를 들어주고, 또한 팀 기준이 높이 떠받들고 유지될 수 있도록 만들어야 한다.

코치 리더십

거의 모든 코치들이 승리해야 한다는 압박을 느끼고 있으며 부모, 팬들, 경영자, 방송조차도 승리를 원한다. 그리고 승리의 왕관을 얻지 못한 코치들은 그들 조직에서 비난과 냉대를 받기 마련이다.

이런 경우 코치는 승리해야 한다는 조급함을 느낀다. 자, 그렇다면 코치들은 어떻게 할까? 이들은 최고 잘하는 선수를 내보내 승리하도록 만든다. 이것 자체는 팀에 해를 끼치지 않는다. 그러나 팀 문화가 바람직한 수준의 노력과 원칙에 미달하면, 스타터들은 게을러지고 자기만족에 그치며 결국 목표에 미달되는 것이다. 게다가 후보들은 뭘 기회를 잃고, 경기에 부정적이 되고 무관심해진다.

단기간 동안에는 코치의 오늘 이기고 보자라는 방식이 통할 수는 있다. 그러나 팀에서 경험과 기술이 부족하지만 시합을 뭘 자격이 있는 선수를 출전시키지 않고 특정 선수만 계속해서 내보낸다면 장기적으로는 팀에 해를 미칠 것이다. 즉, 현재 전투의 결과에만 매달리다가는 시즌의 큰 경기에서 승리할 수 있는 기회를 놓칠 수 있다는 것이다.

리더십을 진정으로 보여주고 싶고, 훌륭한 결과를 낳는 팀 문화를 진정으로 만들고 싶은 코치는 아이러니하게도 경기에서 져야 한다. 오늘날 이기자라는 방식으로 나갔다면 이길 수도 있는 경기이지만 이 목적을 이루기 위해서는 져야한다는 것이다. 때때로 재능은 있지만 훈련을 제대로 하지 않거나 게으른 선수에게는 출전 시간을 주지 말아야 한다. 이것은 쉬운 일이 아니며 특히, 이 선수가 코트에서 매번 많은 득점을 할 수 있다면 더욱 그렇다. 그러나 높은 성취를 이루기 위해서는 반드시 기준을 세우고 적용해야 한다.

이것은 코치에게 매우 힘들고 험난한 길이다. 당장 이기는 경기를 할 수 없기 때문이다. 그러나 이것은 진정한 리더십이 있을 때 나타나는 자연스런 현상이다. 이 상황에서 리더들에게 가장 중요한 과제는 교장, 대표이사, 교직원 등이 긍정적인 문화를 만들기 위해 그것이 필요하다는 점을 이해시키는 것이다. 이러한 사람들의 지원이 있다면 코치는 당분간 힘들더라도 바른 선택을 할 수 있다.

필 잭슨과 팻 라일리 코치는 선수들과 최고의 관계를 유지하고 있다는 점에서는 비슷하지만, 이들은 다른 유형의 리더들이다. 필 잭슨은 이기심 없는 플레이, 팀 조화를 중시하면서 긴 시즌 동안 힘을 배분하며, 필요한 때에 강력해지는 것으로 유명했다. 그러나 팻 라일리는 과제수행, 강렬함, 최고를 향한 집념으로 높은 수준을 유지하며 코트를 지배하는 것으로 유명했다. 리더십 연구가들은 이들 두 리더십 스타일을 각각 관계 지향적, 과제 지향적으로 부른다. 이러한 구분은 이들의 리더십 성격을 잘 말해준다. 관계 지향적인 스타일은 대인관계를 증진시키는 것에 초점을 두며, 과제 지향적 스타일은 조직력과 매일 책무이행을 요구하는데 바탕을 두고 있다.

우리는 의사소통을 향상시켜 위한 관계 확립에 대해 8장에서 논의했고, 팀 단합을 강화하기 위한 관계 확립은 9장에서 알아보았다. 이 두 논의에서 우리는 관계에 필요한 존경심과 호감을 얻는 방법을 발견할 수 있다. 또 2장에서 우리는 중요한 과제를 완수하기 위한 특별한 목표 및 팀 미션 설정 방법을 논의했다. 관계 및 과제 지향적 스타일에 대해서, 코치는 리더십을 만들기 위해서 어떻게 강조해야하는지를 알아야 한다.

리더십 연구자들은 좋은 상황 또는 나쁜 상황에서 과제 지향적 리더십이 가장 효과적이라고 말한다. 나쁜 상황이라면, 선수들이 기능을 제대로 못해서 지도가 필요한 경우나 팀이 혼란에 빠져 정비가 필요한 경우를 들 수 있다. 이런 경우 팀에 기대감 같은 것이 존재하기 힘들다. 이때는 초점을 과제에 모을 필요가 있다. 과제 지향적 접근법은 마을에 새 보안관이 왔다고 선언하고 옛날 방식은 용인하지 않는 것이다. 관계는 둘째고 과제 완수가 먼저이다. 그러나 팀이 최악의 조건으로 자신들만의 체육관이 없거나 선수복지가 형편없는 경우에는 이것이 최선의 접근법이 아니라는 사실을 알아야 한다. 매우 열악한 환경에서, 그것도 젊은 선수들을 훈련시켜야 한다면 이들의 사기를 높일 수 있는 길은 긍정적인 관계를 만드는 것뿐이다.

과제 지향은 좋은 상황에서 사용해도 역시 좋다. 좋은 상황이란, 팀과 선수들이 모두 제 역할을 하고 있으며, 성공이 눈앞에 있는 경우이다. 이런 때 팀 분위기는 성공을 향해 있고, 집중력은 흐트러지지 않는다. 그렇다면 코치는 엘리트 선수, 혹은 성숙한 선수를 다루는 방식으로 접근할 필요가 있다. 훌륭한 선수들은 코치들과 강한 유대감을 만들고 싶어 한다.

이때 코치는 이들에게 믿음을 줄 수 있도록 노력해야 한다. 이 경우 대부분의 관계는 코치와 선수들이 목표를 성취하는 방식을 공유하느냐 않느냐에 따라 결정된다. 또 연구자들의 말에 따르면, 여자선수들의 경우 일반적으로 관계 지향적인 리더를 더 좋아한다.

프로나 실력이 뛰어난 대학팀은 과제 및 관계 지향을 번갈아서 사용하기도 한다. 예를 들면, 힘겨워하고 있는 팀의 경우에는 과제 지향적 코치를 하는 것이다. 그러나 성공을 얻은 후에도 계속 과제 지향적으로 나가면 베테랑선수들은 지루함을 느낀다. 또 의욕과 경기수행 능력이 줄어들기 시작하고, 이와 동시에 선수들은 좀 더 긍정적이고, 사교성 있고, 이해력 있는 코치를 원하게 된다. 따라서 이런 때는 좀 더 관계지향적인 코치가 의욕과 경기수행 능력을 증가시킬 수 있을 것이다. 그러나 대부분의 선수가 오랫동안 저하되고 있다면, 새로운 과제집중이 필요하다. 리더십의 형태는 이런 식으로 번갈아 변화시켜 나가야 한다.

상황에 따라서 과제에 집중해야 할 때도 있고, 관계에 집중해야 할 때도 있다. 따라서 이상적인 코치라면 양쪽 분야 모두에 강해야 할 것이다. 하버드 경영대학원에서 권장하는 리더십은 ‘감성적 리더십’이다. 누구나 갖고 싶은 원시적 느낌은 기쁨과 흥분이다. 이 감성적 리더십 밑에 아주 효과적인 리더가 있고, 그가 과제 수행을 즐겁고 흥미롭게 만들어나간다. 이것은 열정과 창조성을 발휘하여 과제와 관계 모두에 집중해야 한다는 것을 의미한다.



조지타운 대학의 존 톰슨 3세 코치는 관계 지향 및 과제 지향 리더십을 효과적으로 사용하여 팀과 각 선수의 기량을 최고로 이끌어냈다.

코치 리더십의 속성

8장에서 언급했듯이 훌륭한 의사 소통자가 되고, 그럼으로써 훌륭한 리더가 되려면 코치는 지식이 풍부해야 하며 조직력이 있어야 한다. 코치들은 지식을 보여주고, 이 지식이 선수들에게 유용하다는 것을 확신시킬 때 신뢰를 얻을 수 있으나 경기의 모든 부문에서 전문가가 될 수 있는 코치는 없다.

사실, 광범위한 전략을 모두 성공적으로 가르칠 수 있는 코치는 거의 없다. 가르치는 것을 알아야 하고, 아는 것을 가르친다는 말이 있는데, 이는 코칭에 딱 어울리는 말이다. 성공한 코치들을 보면, 대부분 자신이 잘 알고 있는 전략을 잘 가르친 사람들이다. 다시 한 번 말하지만, 마술 같은 공격술, 마술 같은 방어술이 있다면 모든 코치들이 그것을 사용할 것이다. 그러나 그런 마술같은 것은 없고, 단지 증명된 시스템이 있을 뿐이다. 이 시스템이 팀에 잘 맞는다면, 그리고 잘 이해되고, 잘 가르치고, 잘 수행되기만 한다면 좋은 결과를 만들 것이다.

지난 10년 간 버틀러 대학이 이룬 성공을 살펴보자. 버틀러 대학은 노트르담 대학이나 퍼듀 대학과 같은 주립대학이 아니라서 국가적 관심을 덜 받는다. 그러나 버틀러의 볼독 팀은 12년 간(1997~2008년) 시즌 후에 열 번 진출했고, NCAA에도 일곱 번 참가했다. 이러한 성과를 얻을 수 있었던 것은 특정 플레이를 선호하고, 경기의 기초에 충실하고, 팀의 시스템과 문화에 잘 적응할 수 있는 신인선수를 선발했기 때문이었다.

훌륭한 조직화도 물론 여기에 한몫했다. 워싱턴 대학의 로널드 스미스와 프랭크 스몰은 코치의 어떤 행동이 선수들에게 긍정적인 역할을 할 수 있는지를 연구했다. 그 결과 조직화된 코칭 행동이 첫째 관건이라는 것을 알아냈다. 선수들은 잘 계획되고 효과적으로 수행되는 훈련을 좋아했으며 이런 코치들을 훌륭한 리더로 생각했다.

두 번째 행동은 실수를 지적하는 코치였다. 이것은 선수가 실수를 저질렀을 때 그들을 향상시키기 위해 기술 지도를 해주면 선수가 긍정적으로 받아들인다는 것을 의미한다. 흥미롭게도, 실수했을 때 단지 긍정적으로 격려만 해주는 코치보다는 구체적으로 실수를 바로잡는 기술 지도를 해주는 코치를 선수들은 더 좋아했다. 말하자면, 효과적인 코칭 리더십은 훌륭한 지도와 조직력이 필요한 것이다. 스미스와 스몰의 연구 결과는 고교 및 대학 선수들은 물론 젊은 선수들에게도 적용된다.

일관성은 리더십의 또 다른 핵심이 된다. 실력 있는 리더는 기대, 훈련, 행동에 일관성이 있다. 성공하는 사람은 환경이 좋건 나쁜건 언제나 변함이 없다. 리더가 되는 선수들은 언제

나 한결같고, 변덕을 부리지 않는다. 앞에서 말한 대로, 변덕스런 선수는 팀에 해를 주나 정서가 안정되어 있는 선수는 훌륭한 동료, 훌륭한 리더가 된다.

코치는 리더로서 선수들의 행동에 롤모델이 되어야 한다. 선수들에게 타산지석을 가르치는 것처럼, 코치 자신도 남의 실수를 통해 배워야 한다. 여기서 코치들의 소문을 구체적으로 얘기할 필요는 없을 것이다. 그러나 코치들은 자신들이 공인이며 소문이 생기면 개인적인 삶에도 영향을 끼친다는 점을 이해해야만 한다. 젊은 선수들에게 무조건적인 믿음을 주려면 의심을 살 수 있는 행동을 하지 말아야 한다.

코치는 팀의 리더로서 팀의 모든 결점에 대한 책임을 져야 한다. 진정한 리더십은 개선이 필요한 분야를 파악하고, 힘들어도 가르치고, 매 시즌을 더 잘 이끌어가는 것이다. 코치는 객관적이고 겸손한 마음으로 선수들의 취약점을 알아야 하며, 또 이러한 취약점을 바로잡아나갈 수 있을 만큼 자신감이 있어야 한다. 이러한 코치는 선수들에게 좋은 모델이 되어, 선수들도 그들 자신의 장점과 단점을 정직하게 찾을 수 있게 된다. 문제가 발생했을 때 리더가 가장 먼저 봐야 할 것은 거울이라는 점을 잊지 말자.



코치는 선수들에게 간결하며, 구체적이고, 분명하게 지시해서 이들이 주의력을 집중하고, 이를 실행에 옮길 수 있도록 해줘야 한다.

선수 리더십

고교와 대학 팀에서 몇 퍼센트의 선수들이 스스로를 리더로 생각하며, 리더가 되고 싶어 할까? 아마 그 숫자는 코치나 팬들이 생각하는 것보다 훨씬 더 많을 것이다.

많은 선수들이 팀의 리더가 되고 싶어 하는데, 그 이유는 단지 리더가 가진 긍정적인 이미지만 때문이다. 그러나 리더라는 칭호는 원한다고 얻을 수 있는 것도 아니고, 인기투표로 얻을 수 있는 것도 아니다. 리더십 행동은 긍정적인 팀 문화와 마찬가지로 매일 성장시켜나가야 한다.

고교나 대학팀의 유능한 리더는 자기 역할과 책임감을 받아들인다. 이들은 동료들이 자신에게 의지한다는 것을 안다. 또한 자신이 팀과 학교, 자신이 속한 지역을 대표한다는 것도 안다.

진정한 리더는 적절한 행동을 모델로 삼고, 이를 코트 안과 밖에서 동료들에게도 적용한다. 이들은 체육관에서, 라커룸에서, 코트 밖에서 동료들과 잘 어울리며 행동으로 헌신, 행동, 충성심을 보여주어 동료들의 표본이 된다.

리더가 되기 위해서는 팀을 우선시해야 한다. 개인적인 칭찬은 우선사항이 아니다. 시간을 희생하는 것, 에너지, 대중에게 팀을 더 긍정적으로 인식시키는 것, 응집력 있는 팀, 그리고 팀원은 선수 리더십의 중요한 요소이다. 요약하자면, 열심히 뛰고, 롤모델이 되고, 그런 가치를 선수들과 같이 나눌 방법을 고민하는 선수가 바로 리더인 것이다.

메인 대학에서 코치생활을 할 때 가장 긍정적인 변화 중 하나는 앤디 비다드 선수가 들어온 것이었다. 그는 선수로서도 훌륭했지만 리더로서는 더욱 뛰어났다. 그가 존재한다는 것만으로도 열심히 뛰고, 향상시키고, 승리하는 데 집중하는 팀 문화로 바뀌어놓았다.

그는 체육관과 웨이트 룸에서 모든 시간을 보내면서, 동료들도 그와 함께 하도록 만들었다. 그는 열심히 하지 않거나 아주 잘하는 동료를 보면 그들에게 살짝 부끄러움을 줘서 앞으로 나서게 만드는 재주가 있었다. 그는 새벽 5:30분에 슈팅 연습을 시작했고, 6:30분에는 웨이트 트레이닝을 시작했다. 모든 동료와 신입생들에게 그는 이기기 위해서 이 대학에 왔노라고 말했다. 그는 선수들이 핵심 가치관을 이해하도록 만들었으며, 또 팀 문화에 훈련, 강인함, 승리를 중시하는 풍조를 심었다. 결과적으로 팀은 이들 분야에서만큼은 훌륭해졌다.

리더십다운 리더십은 아마 기숙사, 라커룸, 훈련장, 버스에서 나타날 것이다. 리더는 코치와 동료에 대해 부정적인 것을 용납하지 않는다. 예를 들면, 룸메이트이자 친한 친구 사이인 두 선수가 있는데, 이중 한 명이 출전시간이 줄어 실의에 빠져있다. 그는 친구가 역성을

들어주길 바라면서 불평을 늘어놓기 시작하였으며 동정하는 말을 듣고 싶어 했다. 그러나 리더는 사실, 네 플레이는 다른 선수보다 나을 게 없어. 플레이 시간을 좀 더 얻고 싶다면 플레이를 더 잘해야 된다고 말해야 한다. 이런 현실적인 대답을 하면 난처한 입장에 처해있는 그 선수는 놀랄 것이다. 그러나 이런 대답을 해줘야 그가 자기 역할과 플레이에 책임감을 가질 수 있으며 이런 것이 바로 훌륭한 리더십이다.

어떤 선수를 리더로 만들려면, 코치는 저항에 부딪혔을 때 이를 극복하는 방법도 알려줘야 한다. 많은 선수들이 리더가 되고자 노력하지만 동료들이 자기 말을 귀담아 듣지 않으면 곧 포기해버린다. 리더로 키우고자 하는 선수를 상담하다 보면 코치들은 이런 말을 종종 듣는다. ‘코치님, 저는 노력했어요. 그렇지만 다들 들으려고 하지 않아요. 이제 더 이상 못하겠어요.’ 리더는 이끌고자 하는 노력을 포기하면 안된다. 이것은 도전이기 때문이다. 난관이 있을 것이라는 사실을 예상하고 원하는 결과가 빨리 오지 않는다고 해서 지나치게 좌절해서는 안된다. 더 많은 시간과 더 다양한 방법을 동원해서 계속 밀고나가야 한다. 그러나 코치에게 비판을 듣는 것은 힘든 일이지만, 리더인 동료에게 비판을 듣는 것은 더욱 힘든 일이다. 따라서 리더는 끈질긴 설득, 적극성, 솔직함, 미묘한 메시지와 중요성을 강조하기 위해 가끔 비판도 해야 한다. 말하자면 리더는 여러 가지 방식을 사용하면서 근면, 집중, 그리고 이기심을 버리라는 메시지를 계속해서 퍼뜨려야 하는 것이다.

훌륭한 리더십이 가장 필요한 경우는 일이 잘 안 풀릴 때, 불신이 번지기 시작할 때이다. 팀이 지고 있을 때가 바로 그런 때이다. 이런 경우 리더는 긍정적인 상태를 유지하고, 동료들을 격려해주고, 경기를 뒤집기 위해 힘써야 한다. 핵심은 믿음이다. 다른 이들이 코치를 의심할 때 리더는 믿어야 한다. 리더가 의심을 품는다면 코치가 대화를 통해 이를 해소시켜야 한다. 코치와 리더는 같은 마음을 갖고 있어야 하며, 양쪽 모두 한 곳을 바라봐야 할 의무가 있다. 인내는 보상을 받는다. 이것은 비현실적인 기대가 아니다. 이것은 어리석은 희망이 아니다. 믿음이란 팀이 향상될 수 있을까 없을까를 생각하는 것이 아니라, 향상되는 시기를 생각하는 것이다.

리더십 가치

토니 베넷-워싱턴 주립대학

리더십은 충성심에서 시작된다. 코치는 팀과 선수들에게 충성해야 하며, 선수들은 팀과 동료들에게 충성해야 한다. 충성심을 보여주면 큰 신뢰를 얻을 수 있으며, 나 자신의 성공이 아니라 팀의 성공을 염원하고 있다는 것을 알려줄 수 있다.

훌륭한 리더는 성공으로 가는 마음속의 그림을 판다. 리더는 사람들이 이루고자 하는 것을 공유하고 이들의 지지를 얻는 예언자이다. 강한 리더십을 갖고 있는 선수는 동료들에게 특별한 것을 보게 하고, 그것을 얻기 위해 노력하게 만드는 능력이 있다.

리더는 그들 자신이 된다. 내가 수석코치가 되었을 때, 나는 아버지의 복제품이 될 수도 없고, 되어서도 안된다는 것을 깨달았다. 아버지는 훌륭한 사람이었지만 결국 팀을 이끄는 것은 내 기질, 내 신념, 내 지식, 내 행동이었다. 어떤 것을 위해서는 안락한 공간에서 탈피해야 하지만, 나 자신이 아닌 다른 사람이 되려 해서는 안된다. 선수와 주변 사람들이 내 행동이 진짜가 아니라는 것을 알게 된다면, 나는 이들을 이끌 신뢰와 믿음을 잃게 될 것이다.

리더십은 얻어지는 것이다. 젊은 선수는 리더의 왕관을 쓸 수가 없다. 리더의 위치는 코트 안팎에서의 경기수행과 행동을 통해 얻을 수 있다. 훌륭한 리더는 즉각적인 존경심과 주의력을 획득할 수 있는 자질, 그리고 다른 이들을 도울 줄 아는 자질을 갖추고 있다.

행동은 말보다 중요하다. 경기에 대해서 떠드는 것은 누구나 할 수 있다. 중요한 것은 경기가 거칠어질 때 누가 거기 있었느냐 하는 점이다. 리더는 역경이 있을 때 나타난다. 성격이 조용한 리더라도 상관없다. 나서야 할 때 나서기만 하면 된다. 리더는 치어리더가 될 필요는 없다. 그러나 적절하고 효과적인 말로 격려해서 팀에 의욕을 불어넣어줄 필요는 있다.

아버지는 워싱턴 주립대학의 코치직을 수락한 후 기자회견장에서 첫 경기에서 질수 있지만 원하는 선수를 뽑을 것이라고 말했다. 나는 처음에 그 말을 완전히 이해하지 못했지만, 나중에 팀을 재건하는 과정에서 이것이 아주 중요한 말임을 알게 되었다. 아버지의 말은 이런 의미였다. 팀을 재건할 때 많은 패배를 경험하기 마련인데, 이렇게 원하는 결과가 나오지 않더라도 배를 부수거나 포기하지 않는 선수가 필요하다는 것이다. 이런 선수는 패배로부터 배우고 성장하며, 결국 더 나은 팀을 만든다. 이런 결과는 그가 상급생이 되었을 때 뚜렷이 나타난다.

다음은 워싱턴 주립대학팀이 채택하고 있는 코트 안과 밖에서 보여야 하는 5가지 핵심 가치관이다. 겸손, 열정, 단합, 봉사정신, 감사가 전부이다. 성서에 근거한 이들 가치관은 우리 팀의 리더들도 지켜나가고 있다. 아버지는 이들 가치를 20년 전에 위스콘신 대학팀에 적용했다. 이들 가치관은 아버지의 팀에 중요한 부분이 되었고, 그 후로는 나에게도 중요한 부분이 되어있다. 다른 대학팀들도 물론 이 가치관을 그들 팀에 적용하고 있다. 각각의 가치관은 다음과 같은 것을 의미한다.

- 겸손은 자기 자신을 높게 생각하지 말고, 낮게 생각하지도 않고 있는 그대로의 자신을 알게 한다. 자신을 정확하며 균형있게 판단하며 코트에서 자신이 어떤 선수인지 알아야 한다.
- 열정이란 열심히 노력하는 모든 것을 의미한다. 경쟁하고 싶은가? 탁월해지고 싶은가? 그렇게 될 수 있는 기회를 꼭 붙잡고 싶은가? 그렇다면 게을러지고 싶은 마음을 이기고 열정적이 되어야 하는데, 그렇게 할 수 있는가?
- 단합의 의미는 ‘전체는 부분이 합쳐진 것보다 더 낫다.’는 속담이 잘 설명해준다. 농구는 함께 할 수 있으며, 또 훌륭한 개인적 재능 없이도 성공을 이룰 수 있다는 점만큼은 다른 어떤 스포츠보다도 확실하다.
- 봉사정신이란 팀을 위해서 자신의 역할을 다하고, 희생을 하는 것이다. 이것은 단합된 팀, 훌륭한 팀의 핵심 요소이며, 자신의 팀에 대해 진정한 머슴 정신을 갖고 있어야 가능한 일이다. 팀을 위해서 진정으로 자신을 내던질 수 있는가?
- 감사란 일이 잘 풀릴 때 진정으로 고마워하는 것이다. 그러나 이보다 좀 더 중요한 것은 난관을 통해 배운 것에 감사하면서, 이로부터 성장의 지혜를 얻는 것이다.

이들 가치는 우리팀의 근간이 되고 있지만, 훌륭한 선수와 훌륭한 코치를 보면, 그들 대부분이 역시 이런 가치를 갖고 있다. 나는 이들 가치가 농구나 스포츠에만 특별하다고 생각하지 않는다. 대부분의 직업에, 리더의 역할을 해야 하는 모든 사람에게 이 가치는 필요할 것이다.

주장

모든 스포츠에서 주장이라는 말은 특별한 의미를 지니고 있다. 주장은 공식적으로 인정된 팀의 리더이며 강한 팀에는 언제나 강한 주장이 있다.

가장 우수한 선수가 팀 문화를 받아들이기 때 경이로운 일이 일어난다. 그러나 그가 팀 문화를 받아들이지 않으면 승리는 할 수 있겠지만, 기대에 미치지 못할 것이다. 이런 경우 그 공백을 리더십을 가진 또 다른 선수가 대체해야 한다. 그러므로 코치는 우수한 선수를 눈여겨보고, 가능한 한 많은 선수를 리더로 만들어두는 것이 좋다.

앞에서 설명했듯이, NBA에서 우승을 일군 코치 필 잭슨과 팻 라일리는 우수한 선수들과 특별한 관계를 맺고 있었다. 필 잭슨 코치는 시카고 불스의 마이클 조던, 스코티 피펜 선수와 아주 각별한 유대를 형성하고 있었다. 자기들 중 누구 하나라도 떠난다면 모두가 같이 떠날

것이라고 경영진에게 말할 정도로 이들은 서로를 단단히 신뢰했다. 필 잭슨이 레이커스 팀으로 옮겼을 때, 모든 선수들이 코치를 환영했으며, 이는 그가 스타선수만을 편애하지 않는다는 것을 말해주는 것이었다. 사실, 그의 삼각 공격전술의 목적은 모든 선수가 공격에 참여하고 모두가 위협적인 공격 선수가 되는 것이다. 모든 선수들은 팀의 조화를 강조하는 그의 메시지를 받아들였다. 앞에서 말한 대로, 최고의 선수가 수궁하면 모든 것이 훨씬 쉬워진다.

팻 라일리 코치가 로스엔젤스 레이커스 팀을 맡았을 때, 그의 팀은 카림 압둘 자바 선수와 매직 존슨 선수의 리더십에 힘입어 정규 시즌과 포스트 시즌을 지배해나갔다. 최고가 되는 것이 우선 목표였기 때문에 농구 역사를 만든 최고 득점자 카림 선수도 종종 꾸지람을 들었고, 팀이 졌을 때는 그가 자초해서 책임지는 자세를 보였다.

라일리 코치는 리더를 찾을 때 자발적 협력에 관해 말했다. K코치의 조건없는 믿음과(8장) 아주 비슷하게, 라일리 코치는 훌륭한 선수들에게 팀이 요구하는 모든 것을 자발적으로 하도록 시켰다. 뉴욕 닉스 팀에 있을 때 그는 패트릭 유잉 선수와 똑같은 관계를 맺었다. 라일리 코치는 훈련캠프에서, 훈련장에서, 또 정규 시즌에 무척 요구를 많이 하는 것으로 소문난 사람이었다. 그는 선수들에게 항상 긴장할 것을 요구했다. 카림, 매직, 패트릭 선수는 이 요구를 받아들였으며 이들은 영웅으로 불릴만하다. 코치의 철학에 기꺼이 자기 자신을 맞추고, 동료들을 이끌어서 매일 빛나는 팀 문화를 만들었기 때문이다.

주장은 존경받을 만한 가치가 있어야 하며, 모든 선수들의 롤모델이 되어 숭선수범으로 팀을 이끌 줄 알아야 한다. 이런 선수는 다섯 가지 분야에서 강해야 한다. 개인적 행동, 학문, 플레이 능력, 이기심 없는 자세, 용기가 바로 그것이다. 이들 분야에서 결점을 보이는 주장은 긍정적인 팀 문화를 발전시키는 데에 방해가 될 수 있다.

주장이라면, 개인적 행동에서 멋진 일화 하나쯤은 갖고 있어야 한다. 실수가 생겼을 때 주장이 앞으로 나서서 실수를 가려준다면 전설을 만들 수 있을 것이다. 요즘은 주장이 개인의 삶에 가치 있고 성숙한 의사 결정자로 인식되어야 한다. 주장은 규칙과 더불어, 팀의 가치관과 더불어 사는 사람이어야 하는 것이다.

주장은 학생이기 때문에 좋은 성적을 얻어야만 한다. 꼭 그래야할 필요는 없지만 주장이 훌륭한 학생이면 금상첨화다. 주장은 책임감 있는 학생이 되어 농구 이외의 미래를 설계할 필요가 있다.

주장이 실력이 뛰어나다면 더할 나위 없이 좋겠지만, 훌륭한 선수가 아니어도 좋다. 그러나 주장이 승리자가 될 필요는 있다. 승리자란 실력향상과 승리에 힘쓰고, 팀으로써 플레이하는 선수를 말한다. 코치와 선수들은 팀을 이끌어줄 귀감이 되는 사람을 원한다. 이런 선수

들이 자발적으로 협력하며 조건없는 믿음을 얻으며, 이들은 묻거나 의심하지 않는다. 이들이 아는 것은 실행하기만 하면 팀의 철학인 주요 원칙과 가르침이 잘 작동한다는 사실이다. 이러한 것들을 구체화하고 개인 실력 향상을 위해 열심히 훈련에 임할 때, 선수는 주장이 될 수 있다. 개인 플레이를 향상시키는 것은 주장이 되는 데에 있어서 중요하다. 선수들은 플레이 안하는 선수보다는 플레이 하는 선수를 존경하기 때문이다. 우수한 플레이어라는 것을 코트에서 보여줌으로써 존경을 얻어야 한다.

플레이 할 수 있다는 것을 보여준 다음엔 이기적이지 않다는 것도 증명해야 한다. 실력 좋은 선수들은 리더가 될 수 있는 기회가 많지만, 이들은 패스도 잘 안하고, 자기 자신이 득점하고, 남들보다 더 많은 플레이 시간을 가짐으로써 동료들에게 부정적인 느낌을 주곤 한다.

코트 밖에서, 교실에서, 코트 안에서 자신을 증명한 후, 진정한 주장이 되는 마지막 단계는 용기를 갖는 것이다. 잘못된 것을 말하고 팀이 어려움에 처했을 때 이를 해결하기 위해 최선을 다하는 것이 곧 주장의 용기이다. 동년배나 친구들과 반대되는 시각을 가지려면 용기가 필요하다. 라커룸 법을 바꾸려 하거나 시즌 동안의 파티를 반대하는 것 등은 용기가 필요한 일이다. 동료에게 노력이 충분하지 않다고 말하는 것, 동료들이 코치에 반대할 때 찬성하는 것 등도 그런 일이다. 이런 상황에서 용기는 단지 멋지게 나서는 것이 아니며, 규칙에 순응하는 것이다.

경쟁력

마이클 조던, 캔디스 파커, 래리 버드, 빌 러셀 같은 이들은 역사상 최고의 선수인 동시에 역사상 가장 훌륭한 승리자이다. 이런 승리자들은 경쟁 속에서 커나간다. 이들은 연습을 즐기고, 깊이 생각하고, 상대방을 이기는 데에서 재미를 느낀다. 결승전에서 이길 수만 있다면 이들은 리바운드진, 수비진, 패스진, 슈팅이진 무엇이든지 한다. 우리는 이런 특별한 선수를 공부하면서 많은 것을 배울 수 있다.

강하며 직설적인 선수는 동전의 양면과 같다. 실망스럽고 힘든 경험을 한 선수들은 경기에서 걱정이 많아지고 플레이 능력도 떨어지는 경향이 있다. 스포츠 심리학자들은 이러한 성질을 A형 특성 또는 불안특성이라고 부른다. 이것은 선수들이 특정 경기에서만 나타나는 실수, 혹은 상황불안이라고 부르는 것과는 다른 개념이다.

농구장에는 A형 특성 선수들이 숨을 곳이 없다. 경기에 출전하여 상대방과 경쟁할 때, 이들이 느끼는 압박감으로 어이없이 턱오버 하고, 자유투를 계속 실수하고, 수비해야할 선수를 놓친다.

경쟁을 하고 나면 그 결과에 따라 선수들은 대개 경쟁심 넘치는 승리자가 되거나 풀이 죽어버린다. 코치의 목적은 선수를 잘 뽑았거나, 기술지도를 잘 했던지 간에 가능한 한 많은 선수들이 최고의 경기력을 갖게 해야 한다. 코치는 또한 실전 같은 훈련을 통해서 선수들에게 경쟁적인 상황에 대한 자신감을 심어줘야 한다. 최고 실력을 갖춘 경쟁자들도 때로는 경기에서 패한다. 그러나 패배를 받아들이는 것이 다르기 때문에 이들의 경쟁력은 더욱 높아지고 동년배들과도 차별화된다. 불평하거나 토라지거나 포기하지 않고, 이들은 다시 최고의 자리를 되찾기 위해 각오를 다지고 더 부지런히 노력한다.

진정 훌륭한 선수는 치열한 경기를 원하며, 이 결과를 개인적으로 이용한다. 이들은 승리했을 때는 커다란 자부심을 느끼고, 패배했을 때는 크게 실망하지만, 패배는 그들을 자극해

서 더욱 노력하게 만든다. 훌륭한 선수는 대부분의 선수들이 포기하고 난 뒤에도 오랫동안 인내하며 견디어내는 것이다.

스탠포드 대학의 여자팀 감독 타라 벤더비어는 그런 선수인 칸디스 위긴스가 있었다. 벤더비어 코치는 당시에 이렇게 말했다. ‘칸디스는 우리가 필요로 하는 것을 합니다. 또 자기가 줄 수 있는 건 뭐든지 줘요. 귀감이 되어서 팀을 이끌어 나가는 거지요. 이 선수는 여기서 가장 강력한 경쟁심을 갖고 있습니다.’ 칸디스 선수는 2008년 4강전에서 탐시드였던 커네티컷 팀을 맞아 25득점 11리바운드를 기록하며 팀을 NCAA 결승전으로 이끌었다. 이 경기에서 ESPN 해설자가 했던 말을 요약하면 이렇다. ‘칸디스 위긴스 선수는 자기 팀이 지는 것을 거부하고 있습니다...’

스포츠 심리학자들은 이런 선수를 성취욕이 높은 사람이라고 부른다. 이런 선수들은 스스로를 가르치면서 경기를 하며 이것이 바로 그들이 하고, 이것이 바로 그들이 할 수 있는 일이다. 그러나 이러한 특성이 있는 선수든 없는 선수든 외부요인과 상황에 영향을 받으며 이에 따라 경기를 더 잘 치를 수도 있고, 망칠 수도 있다.

경쟁적 상황 만들기

플로리다 대학에서는 ‘엘리트가 되기 위해서 가장 중요한 것은 오직 승리뿐이다.’ 라는 슬로건을 갖고 있다. 이것은 훌륭한 경쟁자의 마음가짐으로 이들은 승리를 통해서 자신의 우수성을 입증하고 싶어 한다. 또한, 승리를 즐기는 것에 만족하지 않고, 항상 다음의 도전을 찾는다. 그들은 승리를 위해 계속해서 달려나가며 선천적으로 경쟁심이 약한 선수들은 말과 행동으로 격려해주어야 한다.

경쟁심이 강한 선수의 경기를 보면 확실히 다르며 이들은 훈련에서도 높은 경쟁심을 발휘한다. 그들에게는 훌륭해진다는 것은 매일 그 훌륭함을 증명해야 한다는 좌우명이 있다. 지름길은 없으며 진정한 경쟁자는 엘리트가 되는 과정까지도 존중한다.

훈련에 대한 경의 존 우든은 준비에 실패하는 것은 실패를 준비하는 것이라고 말했다. 훌륭한 경쟁자는 훈련에서도 자신이 최고라는 사실을 입증하고 싶어 한다. 그는 또한 실제 경기에서 필요한 수준의 긴장을 느끼고 싶어 한다. 훈련은 승리를 위한 것이기 때문에 온 힘을 다한 훈련이 아니라면 그는 받아들이지 않는다. 마이클 조던 선수가 훈련이나 연습경기에서 최선을 다했고, 비록 훈련이지만 여기서 졌을 때는 각오를 새로이 다졌다는 얘기는

셀 수 없이 많이 전해진다.

툼 쿠퍼 코치는 경쟁에 대한 자긍심을 키워주기 위해 경쟁적 동기유발 시스템을 고안해냈다. 이 시스템에서는 승자와 패자를 명확히 가리기 위해 각각의 연습과 연습경기에 점수를 매긴다. 여기에는 슈팅, 리바운딩, 수비 훈련이 포함된다. 이 훈련을 반복하면서 선수들은 기술을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 상대방을 이길 수 있는 투지도 배울 수 있다.

이 시스템을 통해서 선수들은 경쟁자를 상대하는 방법에 관해 계속해서 피드백을 받을 수 있다. 또한 선수들은 어떻게 계속 경쟁해나갈 수 있는지, 또 패배를 어떻게 다뤄야 하는지에 관해서도 도움을 얻을 수 있다. 경기에 졌을 때, 선수들은 왜 졌는지를 설명해야 한다. 예를 들면, 어설픈 패스, 컨디션 난조, 쉬운 슈팅 기회, 박스아웃을 하지 않아서, 드리블을 막지 못했다는 등. 따라서 선수들은 실수에서 배우고 어떻게 높은 경쟁력을 유지하고, 어떻게 정서적으로 자신을 조절해서 집중력을 유지할 수 있는지를 배운다. 훌륭한 경쟁자는 스스로도 이러한 배움을 얻을 수 있겠지만, 코치가 옆에서 도와주는 것도 좋다.

그러나 이때 주의할 사항은 기초를 배우고 있는 젊은 선수들을 경쟁적인 상황으로 너무 몰아가면 스트레스가 될 수 있다는 점이다. 젊은 선수에게 가장 중요한 것은 플레이에 대한 충성심을 키워주는 것이다. 기진맥진하거나 좌절하지 않도록 젊은 선수들에게는 경쟁을 최소화해야 한다. 그러나 경쟁의 결과는 경쟁에 대한 자긍심을 확실하게 높이며, 엘리트가 되는 데 필요한 높은 동기를 부여해준다.

훈련의 가치를 존중하게 만들기 위해서 1995년과 1996년에 두 번이나 빅텐에서 우승한 바 있는 노스웨스턴 대학 풋볼팀이 썼던 전략을 사용하는 것도 좋다. 이 전략을 사용하기 위해서는 먼저 훈련에는 두 가지 목표가 있다는 것을 알아야 한다. (1) 싸울 팀을 능가해야 하며 (2) 스타팅 포지션과 플레이 시간을 놓고 경쟁하는 동료를 능가해야 한다는 점이다. 1995년 노트르담 대학팀과의 첫 경기를 갖기 전에 코치는 선수들에게 상대팀이 훈련에서 매일 최선을 다하고 있다는 사실을 상기하라고 말했다.

그들은 정의의 저울을 갖다 놓고 훈련 전 상대팀 쪽에 동전 하나를 올려놓았다. 상대팀이 강하게 훈련했다고 간주하고 저울이 그쪽으로 기울어지게 해놓는 것이다. 그리고 훈련이 끝난 후에 자신들이 이 동전을 가질 만큼 훈련을 했는지 결정하게 했다. 그들은 이 저울을 통해서 자신들이 경쟁자자들만큼 훈련했는지, 아니면 뒤처졌는지를 알 수 있었다. 이렇게 해서 그들은 하루하루 진행 과정을 계속해서 파악해나갔다. 만일 훈련이 만족스럽지 않으면 그들은 더 훈련하거나 나중에 다시 와서 훈련했으며 동전을 얻었다. 시합을 앞두고 막바지 훈련이 끝났을 때 코치는 ‘여러분, 노트르담이 매일 훈련을 잘했을 리는 없어. 우리는 그들을

이길 거야.’라고 말했다. 그런 다음 그들은 동전을 옮겨 저울이 자신들 쪽으로 기울어지게 했다. 이러한 준비와 자신감을 갖고 경기에 나선 그들은 경기장을 열광의 도가니로 만들었고, 2년 연속 챔피언에 올랐다.

농구에서도 이와 똑같은 접근법을 적용할 수 있다. 한 쪽에는 우리편 로고를, 다른 쪽에는 상대팀 로고를 놓아두자. 그리고 그날의 훈련이 만족스럽게 여겨지지 않으면, 코치와 주장은 이 시간을 어떻게 보충하고 추가 훈련을 해야 하는지를 결정해야 한다. 이러한 전략을 통해서 선수들은 훈련을 존중하게 되고, 연습과 매일 하는 경쟁에 감사하는 마음을 갖게 된다. 또한, 이것은 시즌 전 선수들이 노력하게 만드는 방법이기도 하다.

볼 소유권에 대한 선망 농구경기의 질적 평가는 볼 소유권에 대한 갈망이 결정적으로 작용한다. 종종 경기 막바지에 접전이 벌어지기도 하는데, 이때 어떻게 플레이하느냐가 성공적인 시즌을 만드느냐 못 만드느냐를 결정하기도 한다. 그러나 어떤 시점에서 펼쳐지는 플레이든 모두 다 똑같이 중요하다. 경기가 시작하자마자 점수를 올리든, 1초를 남기고 점수를 올리든 어쨌든 똑같은 점수인 것이다. 마지막 플레이를 아무리 잘해도 앞선 플레이에서 계속해서 실수를 하면 경기 결과는 뒤집을 수 없다.

따라서 모든 소유권이 다 중요하며, 볼을 잡았을 때마다 최대한 집중하고 노력해야 한다. 볼 소유권 하나하나가 예를 들면, 리바운드 잡기, 루즈볼 잡기, 수비성공가 그 경기뿐만이 아니라 시즌까지도 결정한다고 생각해야 하며 이런 생각이 절박감을 만들어낸다. 절박감이란 경쟁심이 강한 선수가 반드시 수비성공을 하고, 리바운드를 하고, 루즈볼을 잡아야 한다고 생각하는 것을 말한다.

훌륭한 선수는 속도를 늦추지 않는다. 스틸을 하다가 파울을 하는 매우 공격적인 실수를 할 수도 있고, 늦은 패스와 슈팅 같은 잘못된 판단을 할 수도 있고, 슈팅을 실패할 수도 있다. 그렇지만 긴장감과 집중력을 풀지 않는다.

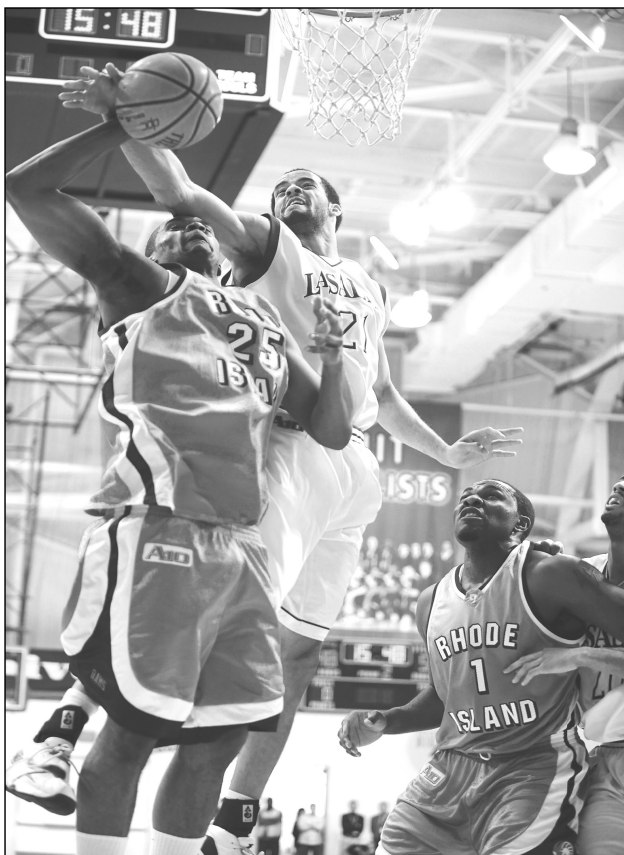
선수들은 원 포제션 경기(one possession games) 통해서도 볼 소유권에 대한 욕망을 높일 수 있다. 9장에서 설명한 대로, 각 팀은 한 번의 수비와 한 번의 공격권을 갖는다. 말하자면, 이것은 코트에서 한 번의 공격과 수비를 하는 훈련으로 이기려면 한 번의 득점과 한 번의 수비성공을 해야 한다. 점수도 못 내고 상대팀의 공격저지를 못하는 팀은 패배한다. 따라서 양팀 모두 질 수도 있으며 이기는 팀은 하나이다. 한 팀이 지면 두 팀 모두 지긴, 지는 팀은 10초간 스프린트를 한 후, 곧바로 다시 원 포제션 경기를 시작한다.

이 훈련은 볼 소유권을 빠르게 바꿀 수 있고, 또 선수들에게 절박함을 심어줄 수도 있다. 선수들은 또한 이기는 농구의 가장 기초적인 요소인 수비성공과 득점력을 배울 수 있다.

경기에 대한 경의 훌륭한 경쟁자에게는 모든 경기가 다 중요한 경기이다. 모든 경기에서 우월성을 보여주고 게임을 지배 능력을 보여줄 수 있는 기회인 것이다. 이런 선수는 모든 경기에서 최선의 노력을 다하며 승리를 추구한다. 또한 이들은 모든 경기가 기록상으로는 똑같이 하나의 경기가 된다는 점을 알고 있다. 약한 팀을 이기나, 강한 팀을 이기나 기록상으로는 똑같은 승리인 것이다. 따라서 이들은 어떤 경기든지 똑같은 절박함을 갖고 플레이에 임한다. 그렇게 최선을 다하기 때문에 훌륭한 선수는 완패나 역전패를 당할 일이 거의 없다.

코치는 아주 간단한 방법으로 선수들이 매 경기를 존중하도록 만들 수 있다. 팀 승리를 세는 것이다. 첫 경기에서 이기면 숫자 1을, 그 다음 경기에서 이기면 숫자 2를 갖는다. 이런 식으로 시즌 경기를 계속해나가며 아주 훌륭한 팀이라면 코치는 시즌이 시작될 때 20승을 목표로 삼게 한다. 숫자가 높아질수록 선수들은 승리와 기록, 그리고 상대팀을 맞아 잘 싸웠다는 것에 자부심을 갖게 될 것이다. 또한, 경기가 끝날 때마다 곧바로 다음 경기에서 이기는 것을 목표로 삼는다. 이들에겐 모든 경기가 다 똑같이 소중하다.

물질적인 보상 뛰어난 경쟁자들은 장려금을 요구하지 않으며, 진정한 경쟁자들은 더 많은 돈과 관심이 주어진다고 해서 더 많이 노력하지 않는다. 사실, 보상으로 선수들의 경쟁심을 자극하려 하면 때론 역효과가 발생하기도 한다. 보상을 받으면 대개의 선수들은 거기에 만족해서 다가오는 경기에 신경을 쓰지 않는 경향이 있다.



선수들은 볼 소유권을 소중하게 여기고 모든 리바운드와 루즈볼을 최선을 다해 잡아야 한다.

훌륭한 경쟁자는 여기에 특히 민감해서, 아무리 엄청난 성취를 이뤄냈다고 해도 만족감에 젖는 것을 피한다. 이들은 의심의 여지가 없는 성공을 거둔 후에도 도전할 거리를 찾는다. 다음 경기 팀의 소속 선수가 했던 불쾌한 말을 곱씹는다는가 하면서 다가오는 경기에 대비해 정신을 날카롭게 유지한다. 젊은 선수들에게 물질적 보상을 해주면 선수들을 망칠 수 있다. 보상을 자주 해준다면 그들은 자신들이 잘 할 때 원하는 것은 무엇이든지 가질 수 있을 것이라고 믿게 된다. 이렇게 되면 선수들은 경기에 대한 충성심과 성공에 대한 열망으로 경기에 임하는 것이 아니라 뭔가를 갖기 위해 플레이를 하게 되는 것이다.

젊은 선수들의 부모나 코치는 농구와 관련이 없는 보상을 해주는 것에 특히 주의해야 한다. 다음과 같은 이야기가 있다.

운동장 옆에 어떤 늙고 재미없는 심리학자가 살고 있었다. 그는 매일 아침 아이들이 깔깔대며 웃는 소리와 드리블하는 소리에 시달렸다. 그는 이 문제를 해결하기 위해 나섰다. 선택한 방법은 동기부여였다. 어느 날 아침 그는 열정에 들떠있는 선수들을 찾아가서 말했다.

“얘들아, 난 매일 아침 너희들이 경기하는 소리를 좋아한다. 추억을 떠올리게 해준단 말이야. 그래서 너희들이 아침에 플레이를 할 때마다 각자에게 2달러씩 주지.”

그 심리학자는 2주일 후에 금액을 5달러씩으로 올려주며 아이들의 소음을 너무나 사랑한다는 것을 보여주었다. 그리고 몇 주 후, 스포츠 심리학자는 아이들에게 지금 자신의 형편이 여의치 않아서 더 이상 돈을 줄 수 없다고 말했다. 며칠 동안 돈을 받지 못하자 아이들은 말했다.

“여기서 더 이상 플레이 하지 말자. 경기 끝나고 뭘 사먹으러 갈 수가 없으니까 재미도 없어졌어.”

돈이나 점심을 위해 플레이를 하게 되면 틀림없이 경기에 대한 충성심과 즐거움이 감소된다. 젊은 선수를 훌륭한 경쟁자로 만들려면 경기 그 자체가 보상이 되어야 한다.

필라델피아에 있는 유명한 체육학교 앞에는 이런 글귀가 적혀있다. ‘경기에서 이기는 것은 훌륭한 일이다. 경기에서 플레이하는 것도 훌륭한 일이다. 그러나 경기를 사랑하는 것이 가장 훌륭한 일이다.’

요약하자면, 훌륭한 경쟁자는 훈련과 완성으로 승리를 준비하는 것도 좋아하고 경기에서 상대팀을 이기는 것도 좋아한다. 이런 선수는 절박함을 갖고 있으며 언제나 강렬함을 유지하고 있다. 자기가 하는 일을 사랑하지 않으면 누구도 높은 의욕을 가질 수 없다.

건강한 경쟁?

결코 만족하지 않는 극한의 정신자세로 이렇게 강렬함을 유지하는 것이 과연 선수들에게 건강한 일일까? 두 가지 조건만 만족시킨다면 건강하다고 말할 수 있다. 첫째, 선수는 농구가 아닌 인생에서의 목표를 갖고 있어야 한다(6장에서 설명). 코트 밖에 있는 학교, 개인적 행동, 성격, 가족, 친구가 더 중요하다는 점을 깨닫고 있는 한, 훈련이나 경기에서 루즈볼에 나의 생사가 달려있다는 자세를 갖는 것은 괜찮다. 둘째, 이미 언급했듯이 승리와 경쟁에 매달리는 것은 젊은 선수에게 적절한 일이 아니다. 엘리트 선수가 되고자 하는 마음은 최종 과정에서 가질 수 있는 것이다. 고교 대표팀이 되기 전부터 그런 목표를 갖는 것은 현실적인 일이 아니다.

초등 선수, 중등 선수, 또는 고교 1, 2학년 대표 선수를 엘리트라고 부르는 것은 적절하지 않다. 이들이 뛰어난 실력을 가졌다고 해도 고교 3학년이 되어서도 변함없이 실력이 뛰어난 것은 아니다. 선수들의 앞길은 훈련과 실력향상에 대한 의욕뿐만 아니라 신체적으로 얼마나 성숙하느냐에 따라 달라진다. 그러나 1부 리그 코치들은 17세 미만의 신인선수들을 찾아다닌다. 뛰어난 선수는 자신들이 인터넷 구인 사이트 어디에 올라있진 신경쓰지 않는다. 소위 전문가란 사람들이 그의 이름을 올려놔겠지만, 그런 사람들은 선수를 본 적이 없다. 따라서 선수들은 여기에 신경 쓸 필요가 없다. 그리고 너무 일찍 갈채를 받은 선수는 종종 혼란에 빠지며 때론 스스로 파멸하기도 한다.

젊은 선수들은 기술 향상과 경기에 대한 충성심에만 집중해야 하며 이것이 엘리트 선수가 되는 첫걸음이다. 승리와 패배가 중요하긴 하지만, 이것은 어디까지나 두 번째이다. 고교 엘리트 경쟁자와 싸울 수 있을 정도의 수준이 되었을 때, 그때부터는 승리를 향해 경쟁심을 발휘해야 한다. 이 시점이 우수한 선수와 그렇지 못한 선수가 구별되는 때이다.

강한 경쟁심

농구에서의 경쟁 기질은 수비할 때와 볼 욕심에 달려있다. 볼 욕심이란, 볼을 소유하고, 또 볼을 유지하는 것을 말한다. 다시 한 번 말하는데, 여기서는 개인적인 자긍심이 매우 중요하다. 자긍심이 곧 포지션을 잡고, 리바운드를 따내고, 루즈볼을 쫓아가고, 턴오버를 당하지 않아야 한다는 의지로 이어지기 때문이다. 경쟁심이 강한 선수라면 볼은 다른 누구의 것이 아닌 자신의 것이라고 믿는다. 이들은 볼을 향해 거칠게 리바운드를 따내며, 루즈볼이

나오면 다른 누가 잡기 전에 앞뒤 가리지 않고 다이빙을 한다. 그가 앞에 있으면 볼을 채가거나 적극적으로 수비하기 때문에 슈팅도 할 수 없고, 드리블도 할 수 없다. 수비를 상대할 때면 경쟁심이 있는 선수는 볼과 함께 거칠어지며 턴오버를 최소화한다.

경기 종료 직전 상대편이 볼을 잡고 있을 때 최고 수비수는 이런 말로 동료를 격려한다. ‘이건 각자에게 달려있어. 자기가 맡은 선수가 득점하지 못하게 해.’ 비록 도움을 수비 개념으로 삼고 있는 팀이라고 해도 선수 개개인이 일대일에서 잘 해내지 못하면, 수비에서 전체적으로 성공을 거두기는 어렵다. 훌륭한 경쟁자는 자기가 전담한 상대를 꼼짝 못하게 만드는 것에 자부심을 느낀다. 경기가 끝나면 이들은 기록 통계표를 보고 싶어 하는데, 이것은 자기가 몇 득점을 올렸는지 알고 싶기 때문이 아니라, 자기가 전담한 상대방이 몇 득점을 올렸는지 알고 싶기 때문이다.

강팀의 핵심 요소는 강한 수비수로 상대팀 최고 득점자를 막을 수 있는 선수를 말한다. 강한 수비수는 팀의 승리에 크게 기여하는 자랑스런 역할이다. 존 수비를 할 때에도 코치는 모든 선수에게 자기가 맡은 공간에서 오픈 샷이 나오지 못하게 했을 때 자부심을 가지라고 말해도 좋다.

경쟁심이 강한 선수는 리바운드를 따내고, 루즈볼을 잡고, 집요하게 볼을 따라다니면서 상대를 막는 것에 자부심을 느낀다. 이런 선수는 나중에 크게 성공하며 이런 선수가 바로 승리자인 것이다. 선수들의 볼 욕심을 향상시키려면 코치는 다음의 몇 가지를 훈련을 시행하는 것이 좋다.

첫째, 루즈볼 훈련은 부상을 최소화할 수 있는 방식으로 한다. 선수들이 베이스라인을 따라 서고 코치가 코트로 볼을 굴린다. 코치가 이름을 부르면 그 선수는 볼로 전력질주해서 다이빙을 하고, 볼을 잡아 코치나 매니저에게 패스한다. 그런 다음 재빨리 일어나 코트로 전력질주해서 들어가 코치나 매니저에게 다시 패스를 받아서 레이업 슛을 한다. 부상의 위험을 줄이기 위해 두 선수에게 볼을 다투게 하지 말고 한 번에 한 사람씩 훈련한다. 그러나 선수는 실전과 같은 강도로 볼을 쫓고 다이빙을 해야 한다.

강한 경쟁심은 리바운딩 훈련으로도 향상시킬 수 있다. 볼 욕심을 갖게 하는 좋은 방법은 3점 슛 선상에 선수 서너 명을 세워놓고 실패한 슈팅을 잡아내라고 시키는 것이다. 이때 볼을 잡은 리바운더는 슈팅을 시도하고, 다른 선수들은 그를 막는다. 누군가 리바운드를 잡아 점수를 올릴 때까지 계속한다. 슈팅에 성공하면 코치가 곧바로 볼을 잡아 다시 골인이 안되도록 슈팅을 한다.

강한 수비수로서의 정신력을 길러주기 위해서, 코치는 먼저 스태퍼가 될 지원자를 뽑으며,

선수들은 모두 스탑퍼가 되고 싶어 해야 한다. 뛰어난 공격수가 골대 밑에서 출발하면 스탑퍼가 이것을 막는데, 이때 모든 팀원들이 지켜본다. 자유투 라인과 각 블록에는 3~4명의 스크린을 세워도 좋으며 이들에겐 수비수가 없다. 공격수는 이 스크린을 이용하면서 어디로든 움직일 수 있다. 공격수가 스크린에서 떨어져 나와 볼을 받았을 때, 스크리너들은 코트에서 나와 스탑퍼가 볼을 가진 선수를 수비할 수 있도록 해준다. 따라서 스탑퍼는 스크린을 통과해야만 하며, 또 모든 팀원이 지켜보는 가운데 뛰어난 선수를 막아야 한다. 이 훈련은 스탑퍼로서의 능력, 강인함, 자긍심, 주의력을 키워줄 수 있다. 수비수는 상대를 스탑시킬 때까지 계속해야 하며, 그런 다음엔 연속으로 몇 명이나 스탑시킬 수 있는지도 시험해봐야 한다.

말보다 행동

경쟁심이 강한 선수는 자기 자신에게도 비판적이며 때론 동료들에게도 비판적이다. 동료에 대한 비판이 용인되기 위해서는 두 가지 조건이 필요하다. 첫째, 비판하는 선수가 훈련을 열심히 하는 훌륭한 경쟁자여야 한다. 그렇지 않으면 신뢰와 존경을 얻을 수 없을 것이다. 둘째, 정곡을 찔러 신랄하게 비판하여야 하며, 그런 다음엔 귀감이 되어 동료를 격려해주어야 한다.

계속해서 비판하는 것은 좋지 않으며 아무리 뛰어난 실력과 경쟁심을 갖고 있더라도 이것은 좋지 않다. 사실 몇몇 사람은 마이클 조던이 특정 동료를 너무 가혹하게 대해서 그들의 자신감을 손상시켰다고 생각한다. 훌륭한 선수, 코치, 그리고 일반 사람들 모두 단점을 갖기 마련인데, 지나치게 비판하는 것 역시 단점이라고 볼 수 있다. 그러나 때로는 실수나 게으름을 지적하고 바로잡아줄 필요가 있다. 경쟁력 강한 선수는 플레이하면서 떠들어대며, 동료를 비난할 필요가 있을 때 직접적으로 정곡을 찔러 비난한다. 한 가지 잊지 말아야 할 사실은, 경쟁력이 있다는 것은 자기가 말한 대로 행동하는 것을 의미한다는 사실이다.

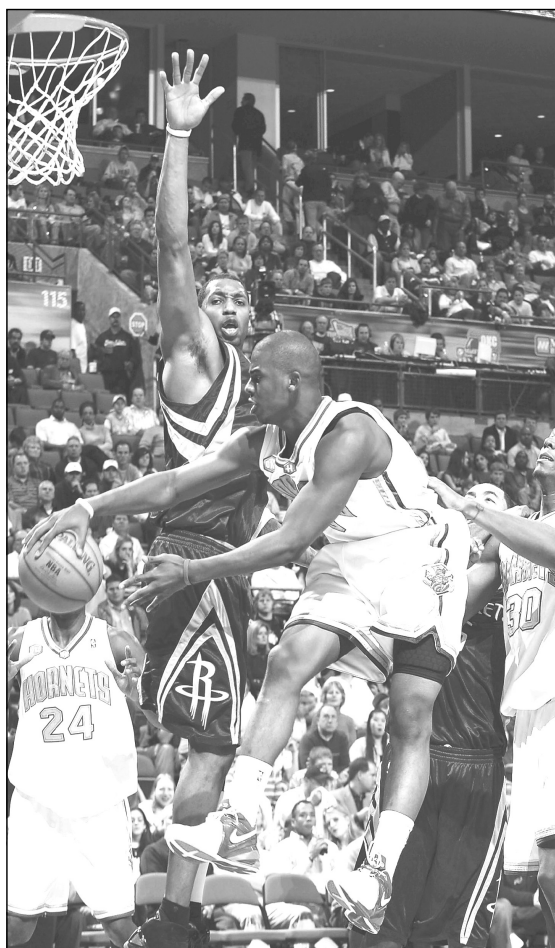
볼 소유력

경쟁심이 강한 선수는 자기가 볼을 잡기를 원한다. 이기적이라서 그런 게 아니라 뭔가 좋은 것을 만들어낼 자신이 있기 때문이며 이것은 좋은 현상이다.

예를 들면, 뛰어난 볼 핸들러는 수비 압박을 받으면서도 볼을 소유해야 하며, 패스가 수비에 막히더라도 볼을 패스할 찬스를 만들어야 한다. 팀은 그가 압박을 뚫을 것이라고 생각하

며 그를 의지하므로 볼 핸들러는 자부심을 가져야 한다. 듬직한 포스트 선수는 수비를 등지고 찬스를 만들어야 한다. 탁월한 득점자는 자기를 전담 마크하는 선수를 찢히고 스크린에서 나와 찬스를 만들어야 한다. 그리고 경쟁심이 강한 선수는 볼을 원해야 한다.

마이클 조던은 1989년 NBA 플레이오프에서 클리블랜드를 상대로 이겼을 때 크레이그 엘로 선수를 뛰어 넘어 최고 중의 최고 플로터가 되었는데, 여기서 알 수 있듯이 그는 마지막 중요한 순간에 볼을 원하는 전형적인 선수였다. 그러나 1993년 NBA 결승전에서 그는 동료 스코티 피펜에게 볼을 양보했고, 스코티는 이어서 골대에서 1.5m 근처에 있던 호레이스 그랜트에게 패스했다. 그리고 호레이스는 이를 조던에게 패스하지 않고 3점 슛 아크에서 넓은



팀이 득점을 원할 때 크리스 폴은 볼을 잡고 싶어 했다. 비록 자신이 득점을 올리지는 않더라도, 찬스를 가진 동료에게 패스해서 그가 득점하도록 만드는 데에 아주 능숙했기 때문이었다.

찬스를 갖고 있던 존 팩슨에게 이어 줘 결승을 확정지었다. 4년 후, 유타 재즈와의 잊지 못할 NBA 파이널 매치업 제 1경기가 막바지에 이르렀을 때, 시카고 불스는 단순한 전략을 사용했다. 포워드였던 로이 윌리엄스 선수의 말에 따르면, 마이클 조던에게 볼을 주고 비키는 것이었다. 팀은 그 전략대로 했고, 마이클 조던은 자신의 크로스오버 드리블을 이용해 수비수 바이런 러셀을 따돌리고 아크 내에서 결승골을 만들어냈다. 다섯 경기를 더 치른 후, 시카고 불스의 명장 필 잭슨 코치가 작전지시에 고민하고 있을 때 마이클 조던은 동료에게 무엇인가를 얘기했다. 다음은 후일 마이클 조던이 당시 일어났던 일을 인터뷰한 내용이다. ‘경기장에 있는 사람들 모두, TV를 보고 있는 사람들 모두 볼이 나한테 올 거라는 걸 알고 있었어요. 그래서 전 스티브 커에게 너한테 찬스가 생길

거야. 유타 팀의 존 스탭톤이 저한테 협력수비 할 것을 알고 있었으니까요.’ 그리고 커 선수는 이 상황에 대해 이렇게 말했다. ‘조던이 저한테 이렇게 말했어요.’ ‘준비해. 스탭톤이 너한테서 떨어져 나올 거야.’ 그래서 전 대답했지요. ‘준비됐어. 내가 결승골을 넣을게’ 조던은 실력이 뛰어났기 때문에 다들 그를 주목하고 있었어요. 덕분에 저는 NBA 결승에서 결승골을 넣을 수 있는 기회를 얻을 수 있었지요. 얼마나 감동적인지... 전 조던에게 큰 걸 빚졌어요.’

여기서의 교훈은 분명하다. 볼을 원하고, 볼을 잡고, 그런 다음엔 수비수에 맞춰서 움직이는 것이다. 수비에 맞춰서 슈팅을 할 수도 있고, 어시스트를 할 수 있으며, 반드시 올바른 결정이 내려져야 한다.

찬스를 가진 선수가 볼을 원하지 않으면, 패서에게는 선택의 여지가 없기 때문에 턴오버라는 비싼 댓가를 치르게 된다. 볼을 원하지 않는다는 것은 자신감이 결여되어 있다는 말이다. 경쟁심이 강한 선수는 볼을 원하고, 자신감이 있으며, 수비수에 맞춰 움직여 찬스를 만들며, 현명한 플레이를 한다. 훌륭한 경쟁자가 가장 간과하기 쉬운 기술 중의 하나는 볼을 소유하지 않았을 때 찬스를 만들려는 욕구와 능력이다. 훌륭한 경쟁자는 열심히 V-커트, L-커트, 백도어 커트를 하면서 스크린을 읽고 이용한다. 그럼으로써 볼을 잡고 중요한 시점에서 득점 기술과 패싱기술을 이용한다.

디나이얼 수비 훈련은 볼없이 움직임을 배우려는 선수들에게 도움이 된다. 이 훈련에서 공격수는 커트, 그리고 스크린 이용해서 공간 만드는 법을 배워야 한다. 코치는 또한 선수들이 볼 없이 움직일 때, 볼을 가진 선수가 드리블을 하지 않도록 강조한다. 이렇게 하면 패스와 캐치가 더 어려워지기 때문이다. 또 다른 방법은 공격수가 패스를 완수할 때마다 1점씩 주는 경기를 하는 것이다. 이 훈련을 이용하면 디나이얼 수비의 확률을 높이며, 수비가 볼을 다시 잡는 방법은 스틸뿐이다. 이어서 강한 수비를 상대로 찬스를 만들고 볼을 잡는 방법을 훈련한다. 자신을 막는 수비를 상대로 볼을 원하고 소유할 때 선수는 진정한 경쟁력을 보여줄 수 있다.

필요한 것은 무엇이든지 하라

경쟁심이 강한 선수는 승리를 위해서라면 무엇이든지 한다. 엘리트 선수들은 부상을 당해도(예: 1970년 NBA 파이널 7경기에서 부상당한 윌리스 리드가 펼친 드라마틱한 경기) 감기에 걸려도 플레이를 한다(예: 1997년의 결승전에서의 마이클 조던). 이들은 스크린을 짜고,

반칙을 이끌어내고, 루즈볼을 잡고, 상대팀 핵심 선수를 막고, 동료를 위해 자신의 슈팅을 양보한다. 기록 통계나 개인적인 영광을 목표로 삼지 않으며 경기의 목적은 오로지 승리하는 것이다.

앞에서 말했듯이, 경쟁심이 강한 선수는 경기란 무엇인지, 경기에서 이기기 위해서 무엇이 필요한지를 이해하고 있다. 따라서 이들은 필요한 역할은 무엇이든지 한다. 매직 존슨도 1980년 NBA 챔피언십 시리즈에서 필라델피아 76ers 팀을 상대할 때 부상당한 카림 압둘 자바 선수를 돕기 위해 자신의 포인트 가드 포지션에서 이동해 센터 역할을 하곤 했다. 당시 이들은 골밑 득점과 리바운드를 필요로 했다. 매직은 당시 멋진 호샷 득점까지 보여주면서 42득점과 15리바운드를 잡아냈다. 이것이 바로 팀을 위해서라면 무엇이든지 하는 다재다능한 선수의 경이로운 면모이다. 코치들은 이런 선수를 ‘완벽함’이라고 부른다. 이들은 득점뿐만 아니라 수비, 리바운드, 볼 핸들링, 스크린도 할 수 있다.

선수들은 자기 평가, 목표 설정, 1장~3장에서 논의된 훈련 습관을 통해서 완벽함을 갖출 수 있다. 경쟁력은 완벽한 경기와 아주 밀접한 관련이 있다. 한 번 더 강조하는데, 완벽한 선수가 되려면 필요한 것은 무엇이든지 한다는 자세를 가져야 한다. 그리고 이렇게 되기 위해서는 하루에 수백 번의 슈팅 연습, 볼 핸들링 연습, 고강도 근력 훈련, 강한 컨디션조절 연습 등이 필요하다.

경쟁력이란 최고가 되고자 하는 욕구이며, 이것은 경기에서는 물론 경기 전 훈련에서도 상대편을 능가하고자 하는 갈망에서 우러난다. 전쟁에서는 더 많이 준비하는 쪽이 승리한다. 따라서 선수는 훈련에서나 경기에서나 필요한 개인 기록을 희생하거나 팬들이 알지 못하는 도움 수비 등 무엇이든지 기꺼이 해야 한다. 경쟁심이 약한 선수들은 훈련에 대한 강한 욕구가 없으며, 덜 준비되어 있으며, 더 이기적이다.

경기에 대한 경의

훌륭한 경쟁자는 농구에 대한 충성심을 바탕으로 의욕이 충만해있고, 팀의 성공을 통해 최고 선수가 되고자 하는 욕구로 가득 차있다. 그리고 농구에 대한 충성심이 있는 곳에 경기에 대한 경의감도 있다. 훌륭한 경쟁자는 경기 또한 존중하는 것이다.

래리 브라운 코치는 특히 바른 방식으로 플레이할 때 보상을 해주어야 한다고 말하는데, 이것은 기초적 요소, 노력, 이기심 없는 자세가 중요하다는 점을 강조한다. 모든 선수가 다 승리를 원하지만 승리에 대한 의욕이 강한 선수는 열심히 노력할 뿐 아니라 경기에 관해서도

공부한다. 이들은 수비에서 낮은 자세를 유지하고, 패스와 캐치에서 두 손을 사용하고, 점프 스탱을 하고, 부주의한 파울을 피하고, 박스아웃을 실행하고, 리바운드를 잡고, 루즈볼을 쫓아가고, 효과적인 스크린을 짜는 일의 중요성을 알고 있다. 이밖에 많은 요소들이 있지만, 훌륭한 선수가 알아야 하는 가장 핵심적인 사항은 기초적인 것들이 중요하다는 점이다. 박스아웃 실수, 어설픈 패스, 또는 이지 슈팅을 줘서 경기에 지는 경우가 많다. 훌륭한 경쟁자들은 이런 사실을 알고 기초적인 것들을 존중하며, 이들은 경기를 어떻게 풀어나가야 하는지 알고 있는 것이다.

선수들에게 기초 요소의 중요성을 가르치기 위해 코치들은 편집한 영상을 이용하기도 한다. 각 영상은 우선 선수가 볼을 소유했을 때를 골라서 편집한다. 편집 시 중요한 것은 선수가 기초요소를 정확히 수행하거나, 기초요소 수행에서 분명한 실수를 범했을 때를 골라야 한다는 점이다. 그래야 선수들이 기초적 플레이가 어떤 결과를(예: 점수, 스탱, 턴오버) 가져오는지를 분명히 알 수 있다. 코치는 선수별로 시간이 많이 소요되지만, 영상 기록을 만들어 주며 이는 그럴만한 가치가 있다. 우수한 플레이를 선수 몸에 배게 하기 위하여 성공적인 플레이를 연속으로 두세 가지 편집해 넣는 것도 좋다. 그리고 이어서 여기에 부정적인 플레이 하나를 삽입해서 편집한다. 이런 영상은 선수들에게 긍정적이고, 습관화된 플레이를 할 수 있게 만들며, 자신감도 세워준다. 그리고 실수 장면을 통해서도 배울 점도 깨닫게 해준다. 각 경기를 하나의 테이프에 담아 편집하면 선수들은 연말에 기초항목에 관한 하이라이트 영상을 가질 수 있다. 여기에는 어시스트로 이어지는 기초 패스, 수비 리바운드를 이끌어내는 박스아웃, 또는 골로 이어지는 공격 리바운드를 담는다. 또한 차지를 이끌어내는 우수한 수비 포지션, 뛰어난 슈팅 경합, 턴오버를 창출하는 볼 압박, 공수 전환에서의 스프린트 등도 포함한다. 선수들은 영상을 통해서 자신의 노력과 기초요소들을 계속해서 확인해나갈 수 있으며 이것은 결국 경기에 대한 존경심을 이끌어낸다.

강한 정신력과 실수

슈팅이 골대에서 벗어나면, 관중들은 ‘에어볼, 에어볼, 에어볼’하고 합창한다. 수비가 드리프트를 막지 못해서 상대방이 덩크슛을 성공시키며, 중요한 리바운드를 잡지 못하고 패스에서는 볼을 뺏긴다. 이러한 일들은 세상에서 가장 훌륭한 선수 및 모든 선수들에게 일어나기 마련이다.

미스터 클러치이며, 얼굴이 NBA의 로고로 쓰였던 유명한 제리 웨스트 선수조차도 위기의

순간에 실수를 범했다. 그러나 이런 실수들도 그가 다음 경기에서 결승골을 터뜨리는 걸 막지 못했다. 그는 실수 때문에 주눅이 드는 선수가 아니었다.

제리 웨스트처럼 정신력이 강한 선수도 자신도 어쩔 수 없는 사람이며, 때때로 그런 실수를 피할 수 없다는 점을 알고 있다. 또한, 어떤 때는 상대편 선수가 최고로 떠오른다는 점도 역시 알고 있다. 따라서 이들은 실수가 일어나면, 이것을 받아들여서 경험으로 삼고, 그 다음은 이 실수를 잊어버린다. 이들은 실수를 통해 더 향상되고, 최고의 자리를 되찾기 위해 좀 더 열심히 노력한다.

실수를 인정한다는 것은 두 가지를 의미한다. 첫째는 책임을 진다는 것이고, 둘째는 실수가 경기의 일부분이라는 점을 깨달았다는 것이다. 따라서 이들은 실수를 범했을 때 감성적으로 반응하는 영역에서 벗어날 수 있다. 즉, 다음번엔 어떻게 해야 더 잘할 수 있을까를 분석할 수 있다는 것이다. 예를 들면, 드라이빙 레이업을 막지 못한 가드의 경우 이렇게 말할 수 있다. 이번엔 상대가 빨랐어. 그래서 다음번엔 돌파해 들어오면 공간을 내주지 않겠어. 실수는 잊고, 실수에서 배운 것은 기억해야 하는 것이다.

2002~2003년에 캔자스 대학팀은 시즌 초반 3승 3패를 기록하고 있었는데, 이것은 그들에게 매우 실망스런 성적이었다. 그러나 코치 로이 윌리엄스가 캔자스 팀으로 미국 최고의 승률을 기록하면서 사람들에게 미국 최고의 팀을 상대로 싸워도 지지 않은 것이라는 기대를 갖게 했다. 이 뜻밖의 상황에 대해 방송과 팬들은 모두 관심을 보였다. 그런데 시즌 중반에 스타팅 포워드인 웨인 시미언 선수가 부상으로 경기에 나서지 못하게 된 것이었다. 그러나 캔자스에게는 주장 닉 콜리슨과 커크 하인리히의 리더십, 여기다 윌리엄스 코치의 기발한 영감이 있었다. 그들은 30승 8패의 성적을 올렸으며, 빅 12에서 우승을 차지했고, 내셔널 챔피언십 경기에서는 마지막 3점 슛을 성공시키며 우승했다. 콜리슨 선수는 이 시즌을 회상하면서, 팀이 이렇게 대전환을 만든 것은 시즌 초반 상황이 안 좋았을 때 동료나 코치를 비난하지 않았기 때문이라고 말했다. 이들은 누구를 비난하지 않고 더 좋은 플레이를 하기 위해 도전정신을 갖고 일어섰다. 훌륭한 리더십, 그리고 훌륭한 선수들을 바탕으로 그들은 팀과 선수들에게 쏟아지는 비난과 실수를 극복한 것이다.

농구는 완전함을 향해 노력하면서 동시에 실수를 받아들여야 하는 역설적인 경기이다. 실력있고 경쟁심 강한 선수는 이들 두 가지를 모두 경험해야 한다. 관심없이 실수를 받아들이면 무관심, 냉담한 태도가 자리 잡을 것이다. 실수를 받아들이지 않으면서 완벽함을 위해 노력한다면 좌절과 혼돈, 그리고 플레이에 해를 끼치는 긴장을 경험하게 될 것이다. 뛰어난 선수는 언제나 스스로를 배고프게 만들지만 실수가 생기기 마련이라는 점을 인정하

고 다음 플레이로 가볍게 넘어간다.

실수의 유형

실수가 생기면 적절한 조치가 있어야 한다. 어떤 실수는 용납할 수 있지만 어떤 실수는 용납하면 안된다. 아래에서는 실수 유형을 제시하고 있는데, 실수의 종류에 따라서 다른 태도와 조치가 뒤따라야 한다.

노력과 관련된 실수

경기 결과를 좌우하는 요소들 중에서 어떤 것들은 거의, 혹은 전혀 컨트롤할 수 없다. 볼의 바운스, 오차범위의 슈팅 확률, 상대방의 능력, 심판의 호각 등이 그런 것이다. 컨트롤할 수 있는 유일한 한 가지는 노력이다. 노력을 최대화하는 선수가 뛰어난 선수라는 사실은 두말할 필요가 없다. 또한 모든 코치들이 늘 이것을 강조하고 있다. 루즈볼이나 리바운드를 잡으려고 노력하지 않고, 코트를 뛰어다니지 않고, 재빨리 수비 자리로 돌아가지 않고, 포스트에서 포지션 싸움을 하지 않는 것은 신체적·정신적 강인함이 결여되어 있다는 뜻이다. 정신적 강인함은 지속적인 강인함 및 노력과 연관이 있다. 노력하지 않은 실수는 선수에게도 코치에게도 용납할 수 없는 일이다. 강한 열정이 유지하는 것이 좋으며 이것을 유지하도록 해야 한다. 특히, 경기 분위기가 좋지 않을 때, 혹은 우승이 유력한 팀과 싸울 때는 더욱 필요하다. 그러나 훌륭한 선수는 노력이 결여된 데서 나오는 실수는 용납하지 않는다. 그런 실수가 나오면 훌륭한 선수는 실수를 받아들이고, 배우고, 털어버린다.

기술과 관련된 실수

선수의 기술 수준은 훈련에서 반복한 양에 따라, 경기 전에 이미 결정된다. 예를 들면, 누구나 슛을 미스하려고 하는 선수는 없다. 하지만, 많은 시간을 열심히 연습하면 슈팅 기술을 방해하는 긴장이 생긴다. 선수들은 미스샷에 대한 두려움이 없어야 하며 특히, 그 슛이 오픈샷이고, 이기심 없는 플레이였다면, 선수들은 슛의 결과를 걱정할 필요가 없다. 자신의 슈팅 지역에서 오픈샷을 하는 것은 훌륭한 플레이이다. 선수와 코치는 슈팅이 잘되고 안되는 날이 있는 것을 알지만, 자신감 있게 좋은 슛을 하도록 집중해야 한다. 실패한 슛을 실수라고 생각해서는 안된다. 정신력이 강한 선수는 득점 실패 후에도 어떤 슛이든 충분한 자신감을 갖고 한다. 슈팅 기술의 향상은 훈련에서 이루어진다.

볼 핸들링과 패스 기술의 향상 역시 반복훈련에 따라 좌우되는데, 여기서도 불가피한 실수가 일어나곤 한다. 드리블 실수, 부적절한 패스, 뛰어난 수비수 때문에 일어나는 패스 차단 등은 종종 일어나는 일이다. 기술로 인한 실수가 생기면 선수는 실수를 인정하고, 실수를 통해 배우고 계속해서 플레이 한다. 이들 실수 중 일부는 불가피한 것으로 받아들여야 할 것이다. 만일 기술 부족으로 인해 너무 많은 실수가 일어나는 것이 분명하다면, 그 선수는 반복 훈련을 많이 해야 한다. 그리고 그 기술이 향상될 때까지는 해당 기술을 사용하지 말고 더 숙련된 선수에게 기회를 양보할 필요가 있다.

요약하면, 미스 샷이나 턴오버는 모든 경기에서 발생한다. 이러한 기술에서 실수가 발생한다면 과잉반응을 하지 말고 이것을 받아들이는 것이 중요하다. 그렇지 않으면 문제가 더 심각해진다. 반면에 미스 샷이나 턴오버가 그동안 훈련했던 기본기술 또는 전략 수행 시 발생한다면, 이때는 좀 더 비판적으로 접근해야 실수를 줄일 수 있다.

동작 실행과 관련된 실수

실행력 부족 때문에 발생한 실수는 코치의 철학에 따라 용납할 수도 있고, 용납 못할 수도 있다. 예를 들면, 베이스라인에서 수비가 뚫렸을 때(용납됨)와 미들 지역에서 뚫렸을 때(용납 안됨)는 시스템에 따라 다른 결과가 생긴다. 수비에서 박스아웃을 하지 않거나 공격 리바운드를 하지 않으면 용서가 안되며, 동작을 깜빡 잊어버리는 것도 용서가 안되는 프로그램도 있다. 따라서 선수들은 코치의 시스템과 철학을 완전히 이해하고 있어서 어떤 실수를 피해야 하는지를 알아야 한다.

기술과 관련된 실수처럼 보이는 턴오버와 나쁜 슈트는 사실 실행력과 연관된 실수이다. 예를 들면, 의도도 좋고 근본적으로 좋은 패스였는데 수비수의 눈치가 워낙 빨라서 볼을 뺏겼다면, 이것은 어설픈 한 손 패스와 보지 않고 던지는 패스와는 다른 것이다. 두 경우 모두가 패스 미스이지만, 우리의 철학으로는 후자는 패스의 기초를 제대로 실행하지 못했기 때문에 용납할 수 없다. 마찬가지로 와이드 오픈샷의 실수는 모든 선수가 범할 수 있는 것으로, 충분히 용인할 수 있지만 수비 둘이 막고 있는 상황에서의 이기적인 슈트는 대부분의 코치들에게 용납될 수 없는 일이다. 정신적으로 강한 선수는 팀 철학의 중요성을 이해하고 있으며 핵심 기초요소를 언제나 변함없이 수행한다. 실행에서 실수가 일어나면 이들은 받아들이고, 배우고, 털어버린다.

뛰어난 상대 선수

실수가 빈발하는 것처럼 보이는데, 사실은 그 원인이 상대선수가 뛰어나기 때문인 경우가 있다. 이것은 농구에서 자연스러운 현상이다. 각 팀에는 훌륭한 선수가 있어서 강한 플레이를 지속적으로 펼치며 정신력이 강한 선수가 빛나는 때가 바로 이 순간이다. 그들은 이 선수를 막기 위해 방법을 강구하며, 그 속에서 배워나간다. 침착을 유지하고 상대팀이 숏도 좋고 플레이도 좋다는 사실을 인정한다. 그런 다음 우수한 상대선수를 막는 데에 집중하고, 이어서 곧 자기 자신이 강자가 된다. 강한 리더는 타임아웃 시간 동안 선수들이 모인 곳에서 언제나 훌륭한 모습을 보이며, 상대팀이 뛰어날 때는 더욱 훌륭해진다. 이들은 실수를 해도, 상대팀이 우수한 플레이를 펼쳐도 좌절하지 않는다. ‘잘될 거야. 시간이 많이 남았어. 상대팀이 잘 하고 있는데, 우리도 역시 잘하면 돼.’ 이들은 이렇게 말할 것이다. 정신력이 강한 선수는 경기 속도를 조절하며, 배워나가며, 계속 노력하고, 팀 시스템을 실행하면 이길 수 있다는 것을 알고 있다.

대부분의 코치들은 상대팀이 상승세를 타고 있다면, 이를 끊기 위해 타임아웃을 요청한다. 그런데 역사상 최고의 승률을 올렸던 밥 나이트 코치는 흥미롭게도 상대팀이 잘하고 있어도 타임아웃을 요청하지 않았다. 상대방이 잘한다고 해서 당황할 필요는 없다는 것이다. 이것은 또한 코치에게 의지하지 말고 선수들 스스로 문제를 해결하라는 뜻이기도 했다. 그는 변함없이 그렇게 했고, 결국 선수들은 그의 메시지를 확실히 이해하고 성공적인 플레이를 펼쳤다. 그러나 대부분의 코치들은 자신의 팀이 상승세를 잃었을 때 타임아웃을 요청한다.

공격적인 실수와 어리석은 실수

적극적인 선수는 당연히 공격적인 실수를 범할 수가 있다. 적극적인 실수로는 리바운드 시 오버 더 백(over-the-back) 반칙, 차지를 이끌어내려다가 범하는 블로킹 반칙, 안쪽 포지션을 차지하려다 포스트 선수에게 범하는 공격 파울, 강한 드라이브를 시도하다가 범하는 트레블 반칙, 찬스를 가진 동료에게 롱패스를 하다가 발생하는 턴오버, 패스를 스틸하려다가 실패해서 당하는 돌파 등이 있다. 선수들은 적극적이어야 하며, 이런 실수가 일어날 수도 있다는 것을 예상하고 있어야 한다. 물론 이런 실수를 통해 배우고, 같은 잘못을 반복하는 일이 없도록 해야 한다. 배우지 않으면 다음에 범하는 실수는 어리석은 실수가 된다.

어리석은 실수는 시간과 점수, 파울 상황, 무모한 모험과 관련이 있다. 시간 및 점수와 관련된 어리석은 실수란 팀이 경기 막바지에 안전하게 이기고 있는 상황에서 대개 발생하는 실수를 말하는데, 이것은 너무 빨리 슈팅을 하거나 지나치게 적극적으로 수비하면서, 파울이

많이 발생하고, 시계는 멈추고, 스틸을 하려고 모험을 하여 불안을 야기 시킨다. 파울 트러블이나 경기 막바지에 이기고 있을 때 발생하는 어리석은 파울은 적극성을 감소시킨다. 무모한 모험은 지나치게 적극적인 것으로, 수비 플레이와는 전혀 다른 종류이다. 가장 일반적인 경우는 드리블하는 선수 뒤에서 스틸하려 하거나 리바운드 한 선수의 볼을 뺏으려고 하는 것이다. 정신력이 강한 선수는 적극적인 실수를 범하긴 하지만 이같이 어리석은 실수는 거의 하지 않는다.

경기 막바지에 지나친 적극성에서 나오는 실수를 방지하기 위해서 ‘침착하게’라는 주문을 이용할 수 있다. 침착하게는 수비 정신력을 조절하라는 신호로서 코치가 이를 외치면 선수들은 다음 사항을 따른다. (1)볼을 강하게 압박하지 않는다. 볼을 저지하기만 하고 슛을 할 때는 경합한다. (2)패스 선을 넘어서 스틸하는 모험을 하지 않는다. (3)볼을 트랩하지 않는다. (4)슛과 경합을 벌일 때는 곧게 서고, 파울을 범하지 않는다. 기본적으로 침착하게란 적극성을 줄이라는 말이지만, 한두 번만 수비가 성공하면 이기는 상황에서는 이지샷이나 파울을 방지할 수 있는 최선의 방법이다. 수비를 잘 하고도 경기 종료 몇 초를 남겨두고 파울을 범해 상대에게 기회를 주는 경우가 있는데, 침착하게를 외치면 이런 사태를 막는데 도움이 된다.

다 이긴 경기를 보호하려면 빠르고 불필요한 슛을 하지 말아야 하는데, 이때 ‘제로 zero’를 외치는 것도 좋다. 제로란, 공격 선수들에게 넓게 퍼져 있어 수비압박과 트랩을 어렵게 만들라는 신호이며, 동시에 종료 벨이 울릴 때까지 레이업 외에는 슛을 하지 말라는 지시이다. 이런 지시를 내리면 선수들은 자신들이 슈팅 대신 인내가 필요하다는 점을 깨달을 수 있다.

경쟁 때문에 생긴 좌절 극복

어떤 선수들은 책임도 지지 않으려 하고 실수로부터 배울 생각도 하지 않으며, 이런 유형은 실력이 좋아질 수 없다. 그러나 어떤 선수는 모든 실수를 적극적으로 받아들이고, 각 실수에 대해 뼈저리게 반성한다. 이런 유형이 바로 뛰어난 실력을 원하는, 동기가 충만한 전형적인 선수이다.

실수들 하고 나면 선수들은 자신에게 저주를 퍼부을 수도 있고, 볼을 던져버릴 수도 있고, 머리를 흔들거나 자기 자신에게 중얼거릴 수도 있다. 좌절이 밖으로 표현되지 않는다면 내부로 폭발할 것이며 이것이 질식(choking)의 시작이다.

좌절이 질식에 이르는 과정은 다음과 같다. 먼저 ‘오늘은 끔찍했으며 영 아니군, 지고 있

네.’라는 부정적인 생각으로 출발한다. 그리고 이 생각은 근육의 긴장과 인지 혼란을 유발하며, 근육의 긴장은 반응속도를 늦추는 동시에 슈팅 기술을 방해한다. 부정적인 생각은 또 다른 문제도 일으킨다. 첫째, 부정적인 생각은 사람을 감정적으로, 좀 더 좌절하게 만든다. 연구학자들은 사람이 감정적이 되면 주의 집중력이 좀 더 감소한다는 사실을 밝혀냈다. 사람들은 정신적으로 안정되어 있을 때 주의력이 더욱 넓고 깊어져서 더 좋은 시야를 갖는 것이다. 정신적으로 안정된 선수는 코트 전체를 볼 수 있으나 좌절하는 선수는 좁은 시야를 갖고 코트 전체를 보지 못하는 경향이 있다. 따라서 이런 경우 턴오버가 잦아지고, 찬스를 가진 동료를 찾지 못하고, 스틸 포지션에 있는 수비를 보지 못한다. 또한 수비를 보지 못하기 때문에 차징도 많이 범하게 된다.

좌절은 부정적인 생각을 낳고, 부정적인 생각은 혼돈을 주는 동시에 선수의 마음을 경기와 멀어지게 만든다. 다음의 몇 가지 전략을 통해서 선수들은 정신적 강인함을 기르고, 실수를 다루는 방법을 배울 수 있을 것이다.

경쟁 상대 향상시키기

툼 크린-인디애나 대학

경쟁심 많은 농구 선수는 정신적, 육체적으로 강하다. 우리는 다양한 방법을 사용해서 이들 두 가지 요소를 향상시켜 성공할 수 있었는데, 이것은 쉬운 일이 아니었다.

농구를 시작할 때 강한 정신력을 갖춘 선수는 요즘 찾아보기 힘들다. 오늘날의 권리 문화 때문에 젊은 선수들은 훈련도 없이, 경쟁도 없이 그저 모든 것을 누려야만 하는 존재로 성장한다. 따라서 경쟁이 치열한 경기장에 들어서서 일이 잘 풀리지 않게 되면, 이들은 자기 자신의 결점을 남의 탓으로 돌리며 이런 선수는 팀에 도움이 안된다.

우리가 무엇보다도 강조하는 한 가지는 팀이다. 승리나 패배는 팀의 승리요, 팀의 패배이다. 모든 선수들은 이기든 지든 실력을 향상시켜야 할 부분이 많다는 점을 깨달아야 하며, 우리는 그것을 위해 노력해야 한다.

우리는 코치와 선수들에게 매일 3가지를 하라고 권장한다. 정신적으로 경쟁할 준비를 갖춘 상태에서 훈련에 집중하며, 훈련장이나 웨이트장에서 모든 에너지를 사용하고, 시합에 나설 준비를 하는 것이다. 훈련에서 경쟁을 경험하지 않은 선수들은 앞에 나서서 굉장히 돋보이고 싶어 하나 결과는 긍정적이지 못하다. 우리가 경쟁적인 요소를 훈련의 첫머리에 두는 이유도 바로 이 때문이다. 종종 우리는 스트레칭과 휴식 전에 슈팅 훈련을 하곤 한다. 이것은 선수들의 정신을 경쟁적인 상태로 만들고, 훈련에 대한 기준을 만들기 위해서이다. 또 이런 경쟁적인 조건 하에서 리더가 생겨난다.

미시간 주립대학은 수 년 동안 훈련 경쟁의 효과를 입증해왔다. 내가 만난 사람 중에 가장 강력한 정신력의 소유자였던 마틴 클리브스 선수는 이 시스템의 효과를 톡톡히 보았다. 그는 훈련을 할 때 동료들을 더욱 경쟁적으로 만들었다. 그러나 항상 그런 것은 아니었다. 1학년 시절, 미시간 대학으로 신입생 여행을 가다가 자동차 사고를 당한 후, 그는 정신 집중 장애를 겪게 되었다. 그러나 그는 믿음직스럽게도 자신을 솔직하고 비판적으로 바라보았고, 근육을 만들기 위해 열심히 훈련했고, 결국 팀의 강력한 리더가 되어 팀을 2000년 NCAA 챔피언십으로 이끌었다.

경쟁의 두 번째 요소는 당연히 신체적인 부분이다. 농구는 빠르게 움직이며 접촉하는 스포츠이다. 뛰어난 경쟁자는 한 경기에서 수백 번의 신체적 접촉이 일어난다는 것을 알고 있으며, 이러한 신체적인 접촉을 기꺼이 받아들인다. 물론 부정한 방식으로 몸을 부딪치는 것은 여기에 포함되지 않는다. 비열한 선수는 경쟁자가 아니라 겁많은 애송이일 뿐이다. 그러나 이런 애송이들을 상대하려면 선수들은 자기 신체를 효과적으로 사용할 수 있도록 몸을 단련해야 한다. 그래야 원하는 기술과 전술을 실행하는 데에 유리한 포지션을 차지할 수 있다.

선수들은 몸싸움에 버틸 수 있도록 체력을 길러야 하며 스크린에서나, 수비 리바운드에서나, 필요하다면 어디서든지 몸싸움을 시작해야 한다. 이 힘을 기르기 위해서 우리 선수들은 웨이트 룸에서 땀을 흘린다. 이들은 시간과, 이전의 기록과 싸우며 선수들끼리도 경쟁한다. 우리는 선수들의 흥미와 에너지를 최대화하기 위해서 좀 재미있게 가르친다. 예를 들면, 스태프들이 선수들을 위해 한여름 밤에 역기 들기 시합을 벌이는 것이다. 선수들은 가장 터프한 사나이로 보이게끔 저마다 온갖 종류의 옷을 입고 얼굴에도 페인트를 칠하고 웨이트 룸에 모인다. 여기서 선수들은 다양한 방식으로 역기를 들며 누가 가장 센지를 겨룬다.

코칭스태프는 여기에 꼭 참가해서 구경해야 한다. 신체적 컨디션조절은 정신적 강인함의 커다란 한 부분이기 때문이다. 강력한 힘으로 역기를 들고, 동료에게도 그와 같이 하도록 격려하는 선수는 코트에서 정신적 강인함으로 작용할 수 있다.

선수들의 경쟁심을 키워주는 훈련들 중 대략 75%가 시간 및 점수와 상관이 있다. 리바운드 전투훈련은 잡지 않고 막으면서 서로 짝지어 가는 훈련인데, 안쪽 라인에 5명이 서고 3점 라인 바깥에 5명이 서며 파울라인에 한 선수는 있다. 한 사람이 파울라인에 서면, 수비수 하나가 그의 뒤에 선다. 그리고 다른 수비수들은 3점 슛 라인에서 슛을 하는 다른 선수를 막아야 한다. 세 번 만에 할 수도 있고, 다섯 번 만에 할 수도 있으나 이는 진짜 경쟁심을 유발한다.

2대2 블록아웃 훈련을 실행할 수도 있는데, 여기서 주의하지 않으면 레슬링 훈련이 될 수도 있다. 선수들을 두 팀으로 나누고, 한 팀에서 두 선수가 나와 같이 블록아웃을 시작한다. 상대팀 두 선수는 바로 그 옆에서 시작하며 동료들은 자기편 뒤에서 응원한다. 선수들은 서로 돌아가면서 다른 적수를 상대한다. 플레이는 5분간 진행되며 달려가고 블록아웃을 한다. 누구든 볼을 가진 사람이 공격하며 라인에서 즉시 점수를 올리거나 1m 떨어진 곳에서 득점한다면, 다시 공격을 하거나, 볼을 옆에 있는 코치에게 던져서 공격이건 수비건 그날

하고 싶은 2대 2 훈련을 한다. 스크럼을 짜는 방식도 다양하고 3대3 형식, 4대4 형식도 다양해서 훈련을 아주 경쟁적으로 만들 수 있다.

버블훈련(Bubble drills 가짜 점수 훈련)은 강인함을 길러주는 데에 효과적인데, 숏이 미스되었을 경우에 특히 효과적이다. 제리 웨인라이트가 고안한 이 훈련은 내가 가장 좋아하는 훈련 중 하나이다. 훈련은 8분 동안 진행되며 공격팀은 17점을 미리 올려놓고 시작한다. 경기가 시작되면 이 팀은 가짜 점수를 지켜야 하며 다른 팀은 버블이 없으므로 득점을 해야 한다. 17점을 갖고 있는 팀이 점수를 얻는 유일한 방법은 공격 리바운드를 잡아서 시간을 끄는 것이며, 사실 점수를 얻는 게 아니라 지키는 것뿐이다. 어쨌든 이 팀은 17점 차이를 유지하고 그걸 지켜야 이기는 것이다. 공격 리바운드를 잡으면 볼 소유로 간주하며, 이들은 확실한 공격을 펼쳐야 한다. 볼을 몰고 가서 숏을 한 다음 공격 리바운드를 잡아야 하는 것이다. 이것을 해내지 못하면 상대 팀이 볼을 잡아 플레이를 펼친다. 양팀이 모두 플레이를 실행해야하므로 이것은 무척 경쟁적인 경기가 된다. 한 팀은 압박 속에서 공격을 실행해 리바운드를 얻어내야 하고, 다른 팀은 서둘러서 점수를 올려야 하는 것이다.

버블과 함께 하는 또 다른 훈련도 있다. 수비 리바운드는 1점, 공격 리바운드는 2점으로 간주한다. 얻어야 하는 점수는 플레이 시간에 따라 10점, 12점, 15점 등으로 정하며 이 점수를 얻으면 이기는 것이다.

수비력을 키워주기 위해서는 2대 2 또는 3대 3 헬프 앤 리커버(help-and-recover) 훈련을 많이 실시하는데, 이 훈련을 할 때 볼을 가드하는 사람은 없다. 수비수들은 볼을 가로막다가 볼이 패스되면 재빨리 물러선다. 공격수들은 드리블을 2~3회 할 수 있지만 패스는 세 번 이상 못한다. 내가 가장 좋아하는 훈련 방식은 5점 올리기 1대 1 훈련을 한 후, 10점 올리기 2대2 훈련으로 넘어가는 것이다. 갓이 올라 맞붙었다고 가정하며, 갓은 드리블을 두 개 잡아내야 점수를 올릴 수 있고, 올은 갓이 점수를 못내게 막아야 한다. 갓이 점수를 올리면 갓은 1-0으로 앞서고, 올이 점수를 올리면 올이 1-0으로 점수가 앞선다. 한쪽이 5점을 올리면 2대2로 넘어간다. 이 훈련은 한쪽이 10점을 올릴 때까지 계속하는데, 불꽃이 될만큼 경쟁적인 훈련이 될 것이다.

경쟁 훈련을 하는 것은 좋은 일이지만, 다른 일들과 마찬가지로 너무 많이 하면 오히려 해롭다. 90분 동안 경쟁 훈련으로 땀을 흘린다면 선수들은 에너지와 주의력이 떨어질 수밖에 없다.

30분 동안 경기를 촬영한 후, 상대방의 공격과 수비를 영상으로 살펴보면, 이들에게 날카로움이 사라졌다는 것을 알 수 있을 것이다. 시즌 내내 이런 사실을 마음에 새겨서 지치는 것은 꼭 막아야 한다. 이런 말이 있다. 피로는 우리 모두를 겁쟁이로 만든다. 나는 그런 겁쟁이 팀이 아니라 훌륭한 경쟁자들로 가득한 팀을 갖고 싶다.

인지에 의한 혁신

인지란 생각을 의미하며, 혁신이란 변화를 의미한다. 인지에 의한 혁신은 좌절과 질식을 일으켜 부정적인 생각을 바꾸는 과정이며 그 첫 단계는 문제를 확인하는 것이다. 이 경우 문제는 경기에서의 실수와 관련된다(예: 턴오버, 미스샷, 어설픈 수비). 두 번째 단계는 이 상황에서 선수가 갖고 있는 부정적인 생각을 확인하는 것이다(예: 난 그걸 못해, 저게 문제야, 나는 곧 교체당할 거야). 세 번째 단계는 좀 더 적절한 생각을 제안하는 것이다(예: 배우고 털어버려라, 다음 경기에 집중해라, 긴장을 풀어, 이게 전부가 아니잖아). 네 번째 단계는 긍정적인 생각을 문제에 실제로 적용하는 것이다. 이것은 인지 이미지를 통해서 이루어질 수도 있지만, 반드시 훈련과 경기에서도 이루어질 수 있도록 해야 한다.

부정적인 생각을 단순하고 긍정적인 생각으로 대체하면 질식으로 가는 것을 막을 수 있다. 실수를 해도 정신력은 강인해지는 것이다. 요약하면, 문제가 되는 상황과 문제가 되는 생각을 파악한 다음 새로운 생각으로 긍정적인 변화를 만들어내는 것이다. 선수는 열심히, 집중해서, 자신감 있게 플레이하는 것이다. 코치도 선수가 긍정적인 생각을 할 수 있게끔 긍정적인 말을 해줘야 한다. 그래야 선수의 질식을 막을 수 있다. 목표는 구체적이고 긍정적인 생각을 습관화시키는 것이다. 특히 실수를 한 직후에 말이다.

마음이완

마음이완은 빠르고 간단한 긴장풀기 요법으로, 다음과 같이 실행된다. 코로 숨을 깊이 들이마시며 허파와 가슴을 크게 팽창시킨다. 이제 잠시 숨을 몇 초 동안 멈추고 주먹, 팔, 어깨에 단단히 힘을 준다. 그리고 입으로 숨을 천천히 내쉬면서 근육을 이완시킨다. 입으로 나오는 공기의 느낌과 근육의 이완에 집중하며 좀 더 이완시키기 위해서 팔을 약간 흔들어도 좋으며 플레이가 시작된다는 생각과 함께 마음이완을 마친다. 이 요법은 빠르고 효과적이며, 실행해도 알아채는 사람이 없다. 또 단지 몇 초밖에 걸리지 않기 때문에 데드볼 상황이나 타임아웃 때에도 실행할 수 있다. 이 요법에는 두 가지 목적이 있다. 첫째는 말한 대로 근육의 긴장과 호흡을 이완시키는 것이고, 둘째는 막 저지른 실수와 부정적인 생각에서 벗어나는 것이다. 마음이완은 플레이를 더 잘하기 위해 종종 시행할 필요가 있다. 훈련과 경기에서 주기적으로 사용하는 것도 좋다. 더 자주 사용할수록 더 침착해지고 더 집중력이 높아질 것이다.

둔감하게 만들기

기분에 민감해지는 것, 특히 다른 사람의 기분에 민감해지는 것은 인생에서 중요한 일이다. 그러나 농구 코트에서는 전투에 임하는 전사처럼 나설 필요가 있다. 훌륭한 선수들은 전사다운 자세를 전통으로 삼고 있다. 이들이 느끼는 것은 경쟁의 즐거움, 즉 강렬한 욕구, 충천한 에너지, 그리고 흥분으로 근심걱정은 여기에 속하지 못한다.

농구 전사들은 실수에 그다지 민감하지 않으며, 언제나 강력하고, 자신감 있고, 집중한다. 비록 몇 차례 좋지 않은 플레이를 하더라도 자세가 달라지지 않는다. 만일 실수 때문에 좌절하거나 흥분한다면, 그는 그 상황에 덜 민감해질 필요가 있다. 덜 민감해지려면 인지 심상을 이용하는 것이 좋다. 모든 농구선수는 경기가 어떻게 풀릴까, 상대팀은 어떻게 플레이를 할까 생각하며 심상을 떠올린다. 자신감 있는 선수는 긍정적인 것을 상상하는데, 이것은 훌륭한 정신적 준비 태세이다.

상상은 실수를 걱정하는 선수를 둔감하게 만들어줄 수 있다. 둔감해지고 싶다면 부정적인 심상(실수)에 긍정적인 생각이나 긍정적인 이미지(뛰어난 플레이)를 혼합시켜 보자. 선수들은 인지로 플레이할 준비가 돼있어야 하며, 실수를 한 후에도 인지로 강해져야 한다. 최종 목적은 훈련과 경기에서 실수와 비판에(예: 더 강해지라고!) 덜 민감해지는 것이다.

실패에 대한 두려움 제거

삶에서 약간의 두려움을 갖는 것은 좋은 일이다. 두려움은 자동차 속도를 줄여주기도 하고, 시험 부정을 막아주기도 한다. 부정적인 행동을 남에게 내보이고 싶어 하는 사람은 없다. 두려움 때문에 사람들은 어리석은 결정을 피할 수 있는 것이다. 농구 코트에서도 약간의 두려움을 갖는 것은 역시 좋은 일이다. 수비나 리바운드에서 너무 많이 지면, 경기에서 질 수도 있다는 두려움은 현실적인 것으로 이 두려움 때문에 선수들은 더 열심히 뛰다. 그러나 일이 잘못될까봐 지나치게 두려워하거나 지나치게 집중하면 오히려 일을 그르친다. 실패에 대한 두려움을 갖는다면 잘해보고자 하는 노력이 무위가 돼버릴 수 있는 것이다.

이런 점을 생각해보자. 사람들은 자신이 잘 못하는 일은 별로 하고 싶어 하지 않는다. 사람들은 대개 자신이 잘못하는 일은 피한다. 실패가 있는 곳에 창피함이 있기 때문이다. 농구에서 실수하기를 두려워하는 사람이 있는데, 이들은 실패에 대한 두려움을 갖고 있다. 이들은 종종 걱정해 휩싸이는데, 이 걱정이 실수를 더 악화시킨다. 그리고 선수들은 이 실수를 실패라고 생각한다. 이들은 창피함을 느끼면서 사람들이 자신을 안 좋게 여길 것이라

민는다. 한 번 더 말하는데, 실패에 대한 두려움은 높은 의욕에서 나온다. 플레이를 잘하고 싶은 마음이 절실하지만 부정적인 것에 집중해버린다. 적극적인 플레이를 이끌어내는 성공의 열망에 집중하지 않고, 실패를 피하려고 하다가 오히려 우유부단한 플레이를 하게 되는 것이다. 다음은 실패에 대한 두려움을 줄일 수 있는 방법들이다.

성공에 집중

선수들은 성공에 대한 열망에 집중해야 하며, 성공을 추구해나가는 데에 아주 적극적이어야 한다. 실수나 안 좋은 경기는 실패가 아니며 단지 극복해야 할 장애물일 뿐이다. 경기가 안 좋게 흘러갈 것이라고 생각하지 말고, 장애물은 누구나 갖고 있으므로 이를 극복해야 한다고 생각해야 한다. 10장에서 우리는 인지 강인함을 통해 장애를 극복하는 방법을 살펴보



경기 종료 직전 파울 라인에서 경기를 뒤집을 기회를 얻은 선수는 슈팅을 미스할 것이라는 걱정을 버리고 평상시와 같은 집중력을 가져야 한다.

았다. 실수와 안 좋은 경기는 실패가 아니라 도전으로 받아들여야 한다. 아무 것도 두려워하지 말고 언제나 적극적으로 플레이하자. 그리고 실수가 발생했을 때는 적극성을 유지하면서 플레이를 더 잘 하는 것에 집중한다. 두려움을 제거하고, 실패를 제거해야만 한다. 농구에서 실패가 계속되는 일은 없다. 다음 플레이와 다음 경기에서 언제나 새로운 도전이 앞에 놓이기 때문이다.

어떤 선수들은 실패에 대한 두려움, 혹은 실수 때문에 플레이 시간을 잃기도 한다. 이 경우, 똑같은 실수를 한 다른 선수는 경기를 계속 뛰는데 자신만 교체된다면 그 선수는 당황할 것이다. 그러나 이렇게 차별

이 생긴 데에는 두 가지 이유가 있을 것이다. 첫째, 선수가 실수에 대해 어리석게 반응할 때(예: 좌절한다), 또는 선수가 실패에 대한 두려움 때문에 우유부단하게 플레이할 때, 코치는 이것을 알 수 있다. 이런 일이 발생하면 코치는 선수에 대한 믿음을 잃는다. 선수가 스스로에 대한 믿음을 잃었기 때문이다. 그러나 실수를 하고도 선수가 정신력을 더욱 강인하게 유지한다면 코치는 그 선수를 뛰게 할 것이다. 둘째, 선수가 아직 높은 수준의 플레이를 할 만한 실력을 갖추지 못했을 때 코치는 더 빨리 선수를 불러들일 것이다. 이런 선수가 해야 할 일은 성공에 대한 열망을 갖고, 더 많이 헌신하고, 능력을 만들고, 자신의 플레이를 향상시키는 것이다. 이렇게 하면 선수는 코치에게 더 큰 신뢰를 얻을 수 있다.

자신감 확립하기

자신감이 크면 실패에 대한 두려움이 줄어들며 자신감 확립하기에 관해서는 3장에서 상세히 살펴보았다. 한 가지 유용한 방법은 선수들이 어떻게 플레이할 것인지를 종이에 적는 것이다. 긍정적이고 적극적으로, 집중해야 할 특정 역할에 대해서 서술해야 한다. 예를 들면, 동물적인 리바운더, 수비 스태퍼, 효과적인 패서, 로 포스트 괴물로 적으면 선수들은 성공에 집중하고, 실패를 줄일 수 있는 데에 도움을 얻을 수 있다. 그러나 자신감을 세우고 실패를 줄이는 최선의 방법은 실력을 키우는 것이다. 예를 들어, 경기에서 특정 슈팅을 몇 차례 미스했다면 다음날 그 슈팅 훈련을 반복 훈련해야 한다. 문제가 무엇이든 선수는 경기수행력이 높아질 때까지 그 문제에 집중해야 한다. 높은 경기수행력과 실력이 있다면 실패의 가능성과 실패에 대한 두려움도 줄어들기 때문이다. 이것은 전통적인 접근법으로 약점, 실수, 두려움에 정면으로 부딪쳐 노력을 통해 극복하라는 것이다.

경쟁에서 능력 발휘하기

강인하고 실력있는 사람을 보면 훌륭한 성공을 이루었을 때도 커다란 난관에 부딪혔을 때도 언제나 한결같다. 이들은 집중력을 잃지 않고, 좌절하거나 실망하지 않는다.

훌륭한 농구선수도 마찬가지로 그들이 실수를 하고 났을 때의 모습을 관찰해보라. 얼굴표정에 변화가 없으며 침착해 보인다. 그러나 젊은 선수들은 앞에서 말했듯이 더 자주 좌절감을 보이며 정신력도 떨어진다. 실수를 하면 이들은 볼을 팽개치거나, 동료들과 다투거나, 위축되거나, 혼잣말을 중얼거리거나 이런 행동은 바람직하지 않다. 선수들은 실수를 해도 자신감을 보이면서 정신 무장을 하고, 침착해지고, 집중해야 한다. 훌륭한 선수는 좌절감을 내보

이지 않으며 실수를 인정하고, 교훈으로 삼고, 털어버린다.

실수에는 종종 비판이 뒤따른다. 그러나 비판은 선수에게 늘 따라다니기 마련이기 때문에 두려워해서는 안된다. 언급한 대로, 실수에서 발생한 두려움은 실패에 대한 두려움도 증폭시키는데, 비판에 대한 두려움도 마찬가지로 결과를 낳는다. 따라서 코치가 선수를 비판할 때는 실수를 개선시키는 데에 목적을 두어야 한다.

선수가 코치의 말에 귀 기울일 때, 그 선수는 좀 더 가르치기 쉬운 상태가 된다. 정신적 강인함은 코치의 비판을 받아들이고, 이것을 이용해 노력과 실행능력과 판단력을 향상시켜야 한다. 선수들이 코치와의 관계를 이해하면 코치의 비판을 두려워하지 않고 이를 좀 더 쉽게 받아들일 수 있다. 선수와 코치는 함께 땀 흘리며 훈련하는 특별한 관계가 되어야 하지만 그 속에는 채찍질도 포함되어 있어야 한다. 그리고 코치의 비판은 가르침이 잘 전달될 수 있는, 또 선수가 잘 받아들일 수 있는 방식이어야 한다.

선수는 코치의 비판이 자신을 향한 것이 아니라, 팀을 해롭게 하는 행동을 지적하는 것이라는 점을 이해해야 한다. 코치의 비판을 받아들이면, 선수는 좀 더 빨리 우수한 선수가 될 수 있고, 또 좀 더 빨리 두려움에서 벗어날 수 있다.

실수는 일어나기 마련이라는 점을 선수들은 이해할 필요가 있다. 또한 코치가 잘 가르친다면 그 실수를 확인하고 바로잡을 수 있다는 사실도 이해하고 있어야 한다. 뛰어난 선수가 되고 싶다면 코치의 가르침을 듣고, 배우고, 자기 것으로 만드는 학생이 되어야 하는 것이다.

이런 가르침은 때론 비판으로 들릴 수도 있다. 그러나 빨리 배울수록 더 빨리 향상되고 코치에게 칭찬도 많이 듣게 될 것이다. 따라서 코치는 비판적으로 나가야 하며, 선수는 기꺼이 받아들이는 학생이 되어야 한다. 모든 이들은 더 나은 학생이 됨으로써 더 나은 선수가 될 수 있다. 선수들은 이러한 개념을 받아들여서, 비판에 상처받지 말고 그 목적이 실력 향상에 있다는 점을 깨달아야 한다. 이러한 개념을 확장하면 대학에서 더 나은 학생이 되는 데에도, 일상적인 삶을 살아가면서 비판을 조율하는 데에도 도움이 될 것이다.

도움을 줄 생각이 없는 사람에게서 비판을 듣는 일은 참기 어렵다. 이러한 비판은 훌륭한 선수들도, 명사들도, 국가 지도자들도 좋아하지 않는다. 팬, 방송, 인터넷 게시판에서 주로 이런 비판들이 나온다.

외부로부터 오는 비판을 많이 경험해본 프로 선수나 코치들은 다음과 같은 교훈을 얻는다. 모두를 기쁘게 할 수는 없으며 비판을 피하는 길은 대꾸하지 않는 것이다. 유명 선수와 코치들은 힘든 상황에 처해 있을 땐 신문이나 인터넷 게시판을 보지 않는다. 비판으로 가득 차 있을 게 뻔하기 때문이다. 덕분에 이들은 중요한 사람들인 코칭스태프와 동료 의견에 집중할

수 있다. 이들의 비판은 정보가 되고, 지식이 되고, 도움이 된다.

스콧 펙이 지은 『아무도 다니지 않는 길』이라는 책에는 인생에서의 정신적 강인함에 대한 해박한 지식이 담겨있다. 책은 이런 말로 시작된다. ‘인생은 고통으로 많은 사람들이 현실을 왜곡한 가짜 느낌 속에서 살아가고 있다. 인생이란 아름답고, 공평하고, 안락하며, 성공으로 가득 차있다고 믿으면서 말이다. 그러나 인생이란 그런 게 아니다. 즐거움과 아픔이 뒤섞여 있다. 이 속에서 고통은 사람을 강하게 만들어주고, 또 성공과 즐거움에 진실로 감사하게 만들어준다. 역경을 불공평하고 불필요한 것으로 생각하지 않고, 동시에 삶이 어려운 것이라는 사실을 이해하기 시작할 때 인생은 안락해진다.’ 얼마나 모순된 일인가! 그러나 이 말은 몇 번이고 되풀이할 가치가 있다. 삶이 어려운 것이라는 사실을 이해할 때 인생이 안락해진다.

정신력이 강한 사람은 살다보면 역경이 생기기 마련이라는 점을 알고 있다. 노트르담 대학과 사우스 캐롤라이나 대학에서 풋볼 코치 생활을 했던 루 홀츠는 이렇게 말한다. 역경에 어떻게 대처하느냐는 승리를 얻는 데 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 이렇게 강조한 이유는 역경에 잘 대처했을 때 선수의 경기수행능력이 더 좋아지기 때문만은 아니다. 모든 사람과 상대하는 모든 팀들이 역경을 경험하나 우리가 단지 그 역경을 인지하지 못하고 있을 뿐이다. 그리고 이 역경에 가장 현명하게 대처하는 사람이 승리에 필요한 경쟁력을 얻을 수 있다는 사실은 분명하다. 이것이 바로 정신적 강인함이 성공에서 중요한 이유이다.

농구선수라면, 어느 시점에서 커다란 역경과 마주치게 되며, 이때가 바로 선수로서, 또 인간으로서 더 강하게 성장할 수 있는 기회이다. 역경과 마주치게 되면 선수는 인지로 강인해질 수도 있고 등을 돌리거나, 자기 연민에 빠지거나, 침체될 수도 있다. 무엇이 바른 선택 인지는 분명하다. 농구를 통해서 우리는 좌절에 대처하는 법을 배울 수 있는데, 이는 아마 농구가 주는 가장 훌륭한 가르침일 것이다.

코치들도 많은 어려움을 겪는다. 선수 부상, 접전에서의 패배, 훈련 문제, 선수의 태도, 외부의 비판 등. 그러나 이런 역경은 모든 팀이 다 겪는다는 점을 이해하고 코치는 좌절감을 털어내야 한다. 눈앞에 있는 과제에 집중하고 문제에서 오는 감정들을 털어버리면, 코치는 선수들에게도 똑같이 하도록 도움을 줄 수 있다.

선수와 코치들은 역경이 닥칠 것을 예상해야 하고, 또 이를 극복해야 한다. 실력있는 코치들은 어떤 선수개인의 실책이 아무리 중대하다고 해도 이를 패배의 변명으로 삼지 않는 것을 정책으로 삼고 있다. 이러한 정신력은 대중이 별로 공감하지 않겠지만, 코치는 이를 통해서 선수들에게 자신이 모든 팀원들의 경쟁력을 기대한다는 메시지를 전달할 수 있다.

집중력

1993년 NCAA 결승전에서 19초를 남긴 상태에서 팀이 73대 71로 앞서가고 있는 상태에서 미시간 대학팀의 크리스 웨버 선수는 노스캐롤라이나 대학팀의 실패한 자유투를 리바운드했다. 다른 선수들이 상대 코트로 달리고 웨버 선수는 상대팀의 데릭 펠프스와 조지 린치 선수의 수비를 피뱃을 해서 사이드라인으로 드리블하였고 수비수에게 막히자 타임아웃 사인을 보냈다. 귀중한 일 초 일 초가 찢각거리며 흘러갔다. 그러나 미시간 대학팀은 이미 타임아웃을 다 소비해버린 후로 테크니컬 파울에 걸렸고, 상대팀 도날드 윌리엄스 선수는 자유투 두 개를 모두 성공시켜 역전을 성공시키기 NCAA 타이틀을 거머쥐었다.

이런 실수를 어떻게 설명할 수 있을까? 웨버 선수의 코치 스티브 피서는 원인을 모르는 것 같았다. ‘어떻게 이런 일이 일어날 수 있어? 네가 종종 흥분할 때도 있지만 경기는 네가 말한 대로 풀렸어. 그런데 어떻게 이런 일이 일어나는 거야!’ 그는 이렇게 말했다.

이를 본 사람들에게엔 웨버의 실수는 수비 압박에 의한 질식 사건이었다. 좀 더 분석적으로 이 사건을 보자면 원인은 집중이 흐트러졌기 때문이었다.

주의력 조절과 집중

여기서 나는 주의력을 유지하는 것에 대해 얘기할 것이다. 요즘에는 주의력을 유지하는 것이 점점 더 어려워지고 있다. 선수와 코치들은 늘 혼돈을 마주하지만, 혼돈에 그다지 신경을 쓰지 않는다. 기술, 정보, 방송매체가 포화상태인 오늘날의 현실을 감안하면 혼돈이 눈에 띄지 않을 수도 있다. 그러나 창조적인 생각, 전략, 계획, 정신적·육체적 과제 수행, 심오한 분석은 파괴되고 방해받고 있으며, 그 때문에 코치의 날카로운 판단력뿐만 아니라 코트에서의 플레이 질도 저하되고 있다.



라살 대학의 훌륭한 전천후 선수 중 하나인 스티브 스미스 선수는 상대가 어떤 유형의 압박을 하든지 당황하지 않고 집중력을 유지하는 능력이 있다.

그러나 이런 식으로 흘러가게 놔두서는 안된다. 선수와 코치들은 무엇을 해야 할지, 어떻게 해야 할지를 조절할 수 있다는 사실에는 변함이 없다. 단지 문제와 과제에 집중하는 것만 필요할 뿐이다. 물론 주의력을 흐트러뜨리는 것들이 아닌, 이보다 훨씬 더 중요한 과제와 문제에 집중해야 한다.

새 물건이나 장난감에 완전히 사로잡혀있는 어린이를 본 적이 있는 사람이라면, 인간에게는 집중할 능력이 있다는 것을 알 것이다. 어린이의 경우에서 나타나듯이, 본능적으로 흥미를 끄는 뭔가 특별한 것에 눈이 쏠릴 때 집중력은 더욱 커진다. 대부분의 선수와 코치들은 농구를 사랑하며, 기꺼이 농구에 시간과 노력을 바친

다. 그러나 이러한 일반적 충성심과 흥미는 좀 더 날카롭게 갈고 닦아야 혼돈을 막고 경기 수행능력을 크게 향상시킬 수 있다.

최근의 선수 중에 노스캐롤라이나 대학의 타일러 한스브로 만큼 코트에서 집중력을 보여준 선수는 없을 것이다. 재능이나 노력도 특별했지만 그를 진정으로 특별하게 만들어 준 것은 주어진 과제에 온 힘을 쏟아 붓는 흔들리지 않는 집중력이었다. 나는 코치로서, 2007~2008 1부 리그에서 올해의 선수로 뽑힌 그를 오늘날의 고교선수와 대학선수들에게 심각하게 결여되어 있는 집중력의 모델로 삼는 것은 훌륭한 일이라고 생각한다. 이제 선수들의 집중력을 높일 수 있는 몇 가지 요소와 훈련을 살펴해보도록 하자.

높은 동기유발

밥 맥이완은 20년 전에 건설회사를 차린 대단히 능력있는 사업가로서 사람들은 늘 그에게 물었다. 요즘 뭘 하고 있어요? 그러면 그는 열심히 목표를 추구해나가고 있다고 대답했다.

열심히 목표를 추구해나가고 있다는 말은 그 자신을 위한 주문이었다. 그의 목표는 사업 성공과 가족을 위한 장기적인 재정 안정이었다. 이 주문 덕에 그는 사업의 모든 부문에 매일 집중할 수 있었고, 또 수준 높게 일해 나갈 수 있었다. 그는 현명하게 선택했고, 열심히 빠르게 일했고, 직원이나 고객들과 정직하고 탄탄한 관계를 만들 수 있었으며, 우수한 결과물을 만들어냈다. 게다가 더 성장하기 위해 늘 새로운 기회를 찾아다녔으며 항상 배우고자 했다.

의욕이 강한 농구선수는 매일 자신의 목표를 부지런히 추구해나간다. 그는 하루하루 훈련 목표를 세워놓고 있으며, 자신의 장단점을 계속해서 평가하고, 늘 경쟁을 추구하고, 자신의 경기수행능력에 자부심을 갖고 있다. 그는 이기고 싶어하며, 코치에게서 배우려 한다. 이런 선수가 집중력이 있는 선수이며 의욕이 적은 선수가 이렇게 매일 집중할 뭔가를 갖고 있는 경우는 드물다.

긍정적 성격

우리는 코트 밖에서 책임감 있는 학생, 책임감 있는 인간이 되는 법을 6장에서 설명했다. 학교와 일상의 삶이 평화로우면 코트에서 집중하기도 쉽다. 그러나 학교와 일상의 삶에 문제가 생기면 이 문제가 코트까지 따라붙는다. 이런 선수는 혼란스러워 하고, 어리석게 반응하며 에너지도 뚝 떨어진다. 그러나 학업에 전념하고 삶에서 긍정적인 선택을 하는 선수의 경우에는 코트로 따라붙는 혼돈도 훨씬 덜할 것이다. 이런 선수는 삶에서도 더 큰 행복을 누린다. 뛰어난 선수가 되기 위해 전념하려면 당연히 매일 시간을 할애해야 한다. 남은 시간을 어떻게 보내느냐에 따라 사람이 달라지며, 농구에 집중하는 능력도 달라진다.

살다보면 문제를 피할 수 없는 경우도 있다. 개인적인 비극이나 가정의 비극을 경험한 선수를 가르쳐보지 않은 코치는 없을 것이다. 이러한 삶의 사건은 농구보다도 중요하다. 비극을 겪었더라도 일단 플레이를 다시 시작한 선수라면 코트에서 날카롭게 집중할 수 있을 것이다. 이러한 집중은 선수에게 건강을 주고, 일시적이거나 삶의 문제에서 벗어나 휴식할 수 있게 해준다. 동료와 코치의 정서적 뒷받침도 선수가 어려움을 이겨내는 데에 도움이 될 것이다.

성공적인 일정

규칙적인 훈련 일정과 경기 준비는 선수에게 집중할 수 있는 길을 열어준다. 말하자면, 코치는 사전에 환경을 통제해서 혼돈을 제거해야 한다는 말이다. 경기 날에 대부분의 팀들은 똑같은 시간에 일어나고, 변함없는 식단으로 식사를 하고, 훈련을 하고, 출발하고, 경기장에 도착하고, 미팅 시간을 갖고, 워밍업을 한다. 경기와 경기를 이어나가는 동안 이들은 변함없는 방식으로 그렇게 한다.

많은 사람들은 어떻게 빅 경기를 준비하느냐고 묻는다. 1989년 일리노이 대학팀을 4강으로 이끌었던 루 헨슨 코치는 일정의 중요성을 알고 있었다. 그는 첫 경기나 다른 모든 경기를 준비했던 방식과 마찬가지로 NCAA와 4강에 대비했다. 일관된 준비는 일관된 집중력을 이끌어내며 모든 경기가 다 빅경기이다. 이런 철학 덕분에 그 팀은 여러 차례 정규 시즌과 포스트 시즌에 진출할 수 있었다.

물론 코치는 시합을 앞두고 있다고 해서 선수들이 해야 하는 모든 시시콜콜한 일들을 일정에 넣을 수는 없다. 따라서 젊은 선수들은 시합 전날을 기점으로 자신만의 경기 대비 일정을 개발할 필요가 있다. 기상 시간, 먹는 시간, 휴식시간, 수업시간, 경기장으로 출발하는 시간, 도착하는 시간 등. 이렇게 개인 일정을 짜는 것은 경기에서 집중력을 발휘하기 위한 일환이다. 음악, 음식, 대화의 선택은 사소한 것들을 털어버리기 위한 방편이 되어야 하며, 이렇게 할 때 휴식에도 집중이 되고 정신적 준비태세도 완료된다. 선수는 어떤 것이 가장 자신에게 좋은지 파악하고, 이를 계속해갈 필요가 있다.

일반적인 주의사항이 한 가지 있는데, 약팀 앞에서는 긴장이 풀어지고 강팀 앞에서는 너무 긴장하는 것이다. 이것은 자연스럽게 발생하는 문제이다. 그래서 훌륭한 팀은 시즌 내내 통할 수 있는 한 가지 팀 전략으로 플레이를 잘하고, 다음 경기에서 이기는 목표를 갖고 있다. 상대가 누가 되든지 간에 다음 상대에 완전히 집중하면 경기수행능력을 최대화할 수 있다. 이것은 경기와 경기를 이어가는 시즌을 성공적으로 이끌어갈 수 있는 핵심 전략이다.

1년 내내 선수들에게 동기부여를 해주는 미션(2장에서 언급)을 정하는 것은 아주 중요하다. 그러나 바로 다음 상대에게만 집중하는 것이 미션의 핵심이다. 어떤 상대이든지 가볍게 생각해서는 안된다. 어이없는 패배 때문에 훌륭한 승리가 빛을 잃을 수 있기 때문이다. 훌륭한 선수는 상대가 누구이든지 간에 높은 동기부여 상태를 유지한다. 이들은 언제나 집중하며 변함이 없다. 이들은 성숙하기 때문에 모든 경기를 진지하게 받아들인다. 성공적인 시즌을 만드는 길은 상대팀을 존중하고, 집중하고, 다음 경기에서 이기고자 노력하는 것이다. 경기가 끝난 직후, 라커룸에 들어섰을 때, 실력 있는 코치들은 승패에 상관없이 다음 상대에 대해

간단히 토론하는 것으로 그날의 경기를 마감한다. 이렇게 하면 다음 도전에 대한 새로운 집중을 이끌어낼 수 있다.

초기 마음가짐

훈련 시간에 맞춰 뛰어오는 선수를 보면 훈련에 집중하지 않는 경향이 있으며, 결과적으로 이런 선수는 플레이를 잘 할 수가 없다. 이들은 약속이나 숙제가 있거나, 때론 문제되는 일을 생각하고 있을 수도 있다.

훈련 일정은 시간 전에 도착하고 테이핑하며 준비운동과 개인 훈련을 해야 한다. 이렇게 하면 선수들은 긴장을 풀고 육체적·정신적으로 플레이를 잘 할 수 있는 준비를 할 수 있다. 훈련에 늦는 선수는 플레이에 집중하지 않으며 이들은 그저 끝마치는 것에만 관심이 있고, 늦었다고 꾸중 듣게 될 일만 걱정한다.

긍정적인 독백 문구

11장에서 말한 대로, 긍정적인 독백 문구는 선수의 자신감을 향상시킬 수 있다. 이런 문구는 정신적 준비 태세와 집중력도 높여주므로 선수는 다음과 같이 이상적인 방식으로 생생하게 적어야 한다. 나는 강력한 가드이다. 아무도 내 볼을 뺏아가지 못한다. 나는 압박을 뚫고 나를 막는 그 어느 누구라도 통과할 것이다. 동료가 찬스를 갖고 있을 때는 항상 그에게 볼을 패스할 것이다. 난 이기적이지 않은 좋은 동료이다. 내게 공간이 열린다면 골대로 볼을 던질 것이다. 내 슈팅은 느낌이 좋고, 슈팅 위치도 좋다. 모든 슈팅이 다 골인될 것 같은 느낌이다. 수비에서 내가 전담하는 상대는 절대 나를 통과할 수 없다. 그가 슈팅할 때는 언제나 내 손이 그의 얼굴을 막을 것이다. 그가 볼에 떨어져있다면 나는 동료를 도우러 달려갈 것이며 나에게는 할 일이 많다.

이런 식의 문구는 정기적으로 바뀌도 좋고, 심상 떠올리기와 함께 사용해도 좋다. 잠깐 멈추고 플레이를 떠올리는 것이다. 이런 방식의 인지 준비는 짧지만, 생각을 수업, 친구, 문제 등 일상의 사건에서 경기수행으로 바꾸는 데에 효과적이다. 자기 독백 문구를 라커룸에 붙여놓고 훈련을 시작하기 전에 읽는 것도 좋다.

경기 습관

적절한 집중력을 이끌어내기 위해서 많은 종류의 루틴이 사용되고 있다. 수비 위치를 확보하기 위해 마루를 발로 두드리거나, 변함없는 자유투 패턴을 사용하거나, 긍정적인 자기 독백을 하는 것 등이 모두 그런 습관이다. 변함없는 자유투 패턴은 혼란을 제거하는 데에 아주 중요한 역할을 한다. 다른 습관들도 모두 긍정적인 역할을 한다. 루틴에 집중하면(예: 드리블 숫자, 똑같은 긍정적인 생각, 깊은 호흡) 점수 걱정이나 관중의 비난에서 벗어날 수 있다. 뛰어난 자유투 슈터들은 변함없는 루틴을 이용해서 집중력을 유지하고 혼란을 피한다.

자기 독백을 간단한 언어신호로 줄 수도 있다. 스태퍼가 되며, 동물적인 리바운더가 되고, 모든 것을 보며, 찬스를 가진 동료에게 패스한다가 그런 예이다. 실수를 한 뒤 집중이 필요할 때는 털어버리고 다음을 생각하자와 같은 언어신호가 도움이 될 것이다. 다시 한 번 말하는데, 여기서 중요한 것은 일정해야 한다는 것이다. 혼란을 제거하려면 똑같은 긍정적인 말을 변함없이 사용해야 한다.



경기 전 의식은 선수들이 목표에 더욱 집중하게 하며 팀의 일원임을 상기시켜 준다.

집중의 유형

풋볼에서 쿼터백은 아주 넓은 시야를 갖고 필드에 집중해야 한다. 언제 어디로 볼을 던질지를 판단하려면 리시버, 백수비수, 달리는 선수들을 모두 봐야만 하는 것이다. 반면에 수비 라인맨들은 초점을 좁혀서 볼을 가진 선수를 공격해야 하며 공격 라인맨도 특정 선수를 막으려면 초점을 좁혀야 한다. 풋볼에서는 이렇게 포지션에 따라 집중력의 형태도 달라진다.

농구에서는 기술에 따라 집중의 유형이 달라진다. 패스나 볼 핸들링을 할 때, 그리고 볼과 떨어져서 수비를 할 때는 넓게 집중해야 한다. 코트 전체를 볼 수 있는 능력, 혹은 선수 전체를 볼 수 있는 능력이 필요한 것이다. 슈팅이나 리바운딩을 할 때, 그리고 볼 가까이에서 수비를 할 때는 초점을 좁혀야 하는데 이때 초점 대상은 미들 지역(슈팅), 볼(리바운딩), 상대 선수가(볼 가까이에서 수비) 된다. 우수한 선수가 되려면 넓은 곳에서 좁은 곳으로 초점을 이동시키는 능력이 필수적이다.

동기도 높고 강렬함까지 겸비한 선수가 압박이 들어올 때 어설픈 패스를 하는 경우가 있다. 이것은 높은 정서적 각성(예: 흥분)이 집중력을 날카롭고 좁게 만들기 때문이다. 그래서 볼을 공격해야 하는 풋볼 수비수들은 감정을 격양시키고, 필드 전체를 바라보아야 하는 쿼터백들은 긴장을 완화시키는 것이다. 마찬가지로 농구에서 볼을 갖고 있는 선수가 코트 전체를 바라보려면 긴장을 풀어야 한다. 농구 선수들은 볼을 가졌을 때 긴장을 푸는 법을 배워야 한다.

스트레스가 높아지는 상황에서 긴장을 풀고 필드에 넓게 집중할 수 있도록 만들어주는 훈련법이 있다. 우선 볼을 갖고 있는 공격수가 눈을 감는다. 다음은 수비수 두 명이 그 선수 곁에 선다. 이들은 그가 눈을 뜨자마자 트랩을 사용할 준비를 하며 다른 공격수들은 적당한 자리에 선다. 이렇게 되면 남은 수비수 세 명이 공격 수 네 명을 막게 되고, 공격수 중 한 사람은 찬스를 갖게 된다. 이제 볼 핸들러는 눈을 뜨고, 그 즉시 코트 전체를 보면서 트랩에 빠지기 전에 찬스를 가진 동료를 찾는다. 이것은 넓은 필드 시야를 요구하는 중요한 기술이다.

집중력을 이동시킬 수 있는 간단한 훈련법은 다음과 같은 방식으로 실행된다. 실내에 집중할 압정이나 벽의 작은 점 하나를 짚는다. 눈을 깜빡이지 말고 이 점을 응시하며 이 점을 상세하게 살핀다. 다른 것은 보지 않고 이 작은 점에만 긴장감을 갖고 집중한다. 이제 숨을 깊이 고르고 긴장을 풀면서, 머리를 돌리거나 눈동자를 움직이지 않고 초점을 넓힌다. 주변 시력을 이용해 방에 있는 모든 것을 보고 방에 있는 모든 것을 기억에 담는다. 그리고 점을

응시한 다음 긴장을 풀고 방에 있는 모든 것을 보는 과정을 반복한다. 이 훈련을 통해서 선수들은 집중력을 변화시키는 법을 배울 수 있다.

이와 반대로 집중력을 넓은 곳에서 좁은 곳으로 이동시키는 것도 필요한데, 여기에 능숙하지 못한 선수들이 많다. 어떤 선수들은 긴장을 풀고 코트 전체를 보는 것은 잘하면서 볼에 집중하거나 적극적인 리바운드에 집중하는 것은 서툴다. 루즈볼을 잡을 때도 역시 강력함과 집중력이 필요한데, 이런 선수들은 여기서도 문제를 보인다. 제이슨 키드나 리브론 제임스 같은 이들은 훌륭한 패서이며 인지로 긴장을 풀고, 넓게 집중하는 훌륭한 리바운더였다. 훌륭한 선수는 정신적으로 강력하고 집중력을 계속해서 변화시킬 수 있어야 한다.

훌륭한 리바운더가 되려면, 특히 공격 엔드에서 그렇게 되려면 슈팅되어 비행하는 볼에 집중해야 하며 아울러 볼이 골대 어느 부분에 닿을 것인지, 어느 쪽으로 튕 것인지를 예측할 수 있어야 한다. 이렇게 초점을 좁히는 능력은 슈팅훈련을 통해서 향상시킬 수 있다. 볼이 리바운더 지역으로 떨어질 때는 볼을 잡기가 쉽다. 그러나 롱리바운드나 쇼트샷이 골대 정면을 맞출 때는 대단히 빨라야 볼을 잡을 수 있다. 자기 지역으로 오는 볼은 누구나 쉽게 잡을 수 있다. 그러나 훌륭한 리바운더는 볼이 어느 쪽으로 튕든지 빨리 움직여서 이를 잡는다. 이렇게 되려면 볼의 비행선과 리바운드 방향에 예리하게 집중해야만 한다. 선수들은 오랜 시간 동안 볼이 튕는 방향을 예상하는 법을 배우고, 야수처럼 빠르게 볼을 쫓아가는 습관을 들인다. 그리고 이것은 특정한 기술에 집중력을 매치시키는 또 하나의 예시가 된다.

침착성

크리스 웨버의 사례에서 보았듯이 집중과 침착은 동시에 나타나기도 한다. 마음과 몸은 단단히 연결되어 있고, 지속적으로 상호작용을 한다. 만일 부정적이거나 걱정스런 생각에 집중하면 근육은 단단해지고, 집중력은 선수 내부를 향하면서 좁아진다. 집중력이 경기를 향하지 않고 내부로 방향을 틀면 몸은 빠르고 강렬하게 반응하지 못한다. 반면에 눈앞에 닥친 도전, 긍정적이고 자신감 있는 생각에 집중하면 몸은 빠르게 반응한다.

낮은 각성수준은 수준 낮은 경기수행력을 만들어내며, 졸리고 지루할 때 우리의 각성수준은 지극히 낮아진다. 지루하고 집중하지 않을 때 뛰어난 플레이를 펼칠 수 있는 선수가 없다는 것은 말할 필요도 없다. 이런 경우 경기가 끝나면 코치와 선수들은 옆 사람이 이렇게 말하는 소리를 들을 것이다. ‘우리는 단지 경기에 적극적이지 않았을 뿐이야.’ ‘몰입하지 않았어.’ ‘우리는 느낌이나 에너지가 없었어.’ ‘우린 무기력했어.’ ‘우린 강렬함이 없었어.’ 이것이

낮은 각성에 기인한 어설픈 경기수행의 사례들이다. 낮은 각성 때문에 기술이 먹히지 않을 때는 강한 노력과 좁은 집중력이 필요하며 리바운딩, 개인 방어, 트랜지션 등이 그런 기술이다.

마찬가지로 각성이 너무 높을 때에도 경기수행력이 떨어진다. 각성이 고조되면 흥분상태가 되는데, 이때는 심장박동이 빨라지고, 근육이 긴장하고, 호흡이 가빠지고, 땀이 비오듯 한다. 챔피언전을 앞둔 엘리트 복서를 생각해보자. 그의 몸은 땀과, 빠른 호흡과, 지속적인 움직임(예: 뛰기, 펀치, 위빙)으로 활성화되어 있다. 이것은 한 명의 상대와, 폭발적인 움직임에 집중할 경우 적절한 준비태세가 되나 농구에는 적합하지 않다.

농구경기를 하다보면 지나치게 의욕이 넘쳐나는 경우도 있는데, 이렇게 각성이 지나치게 높으면 주의력의 범위가 줄어든다. 패스할 때나 볼과 떨어져서 수비할 때는 넓은 시야를 가져야 하지만 이렇게 되면, 이 기술을 제대로 수행할 수 없게 된다. 슈팅, 볼 핸들링에서도 역시 부드럽고 빠른 근육의 움직임이 필요한데, 각성이 지나치면 근육은 긴장해버린다. 이런 유형의 선수들은 경기가 끝나면 이런 말로 자신들을 정당화할 것이다. ‘우리는 긴장을 푼 적이 없어.’ ‘우리는 너무 긴장했어.’ ‘우린 너무 빨리 움직였어.’ 각성이 너무 높으면 이런 결과가 생겨난다.

스포츠 심리학자들이 역 U 가설이라고 부르는 이론에 따르면, 각성 수준이 적절할 때 최고의 경기수행능력이 나타난다. 적절한 각성 수준이란, 흥분했지만 통제가 가능하고 긴장하지

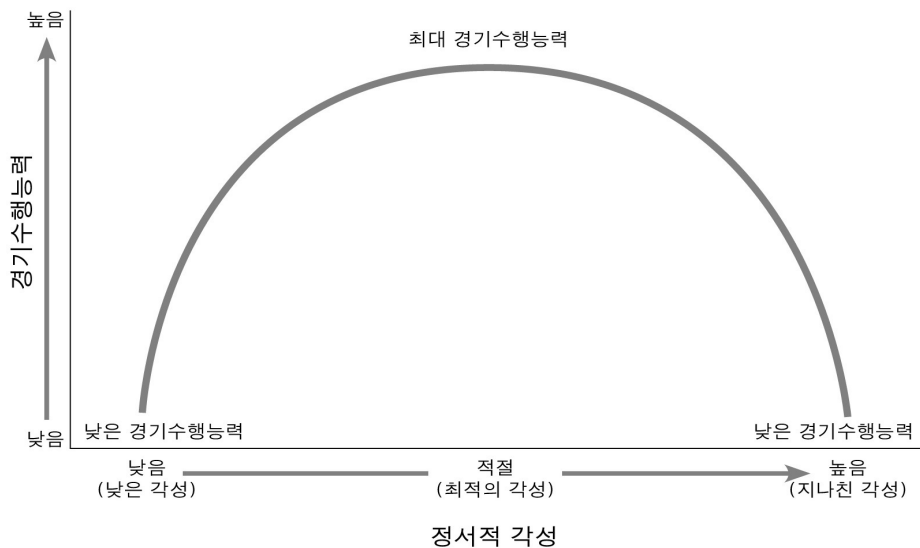


그림 12.1 역 U 가설: 각성과 경기수행능력 간의 관계적절한 수준의 각성

않은 상태를 말한다. 걱정과 긴장과 과잉활동은 없지만 지루하고 흥미를 느끼지 못하는 상태, 이런 상태보다는 적절한 각성 수준이 훨씬 더 좋다. 적절한 각성 상태에 있을 때 선수들은 과도한 긴장 없이 빠르게 반응하며 최대한의 노력을 보일 수 있다. 또한 넓은 곳에서 좁은 곳으로 집중력을 쉽게 변환시킬 수도 있다. 선수나 코치는 이것을 각성 지역이나 흐름 지역으로 부르며, 이것은 경기수행능력이 절정에 이른 상태로, 이 상태로 경기를 치른 선수들은 다음과 같이 말할 수 있을 것이다. ‘나는 흥분했어. 그렇지만 마음을 편하게 가졌지.’ ‘모든 것이 잘 풀렸어.’ ‘우리는 오늘 열심히, 현명하게 플레이했어.’ ‘우리는 완전히 준비가 돼 있었고, 완전히 집중했어.’

적절한 수준의 각성

사람들이 저마다의 성격과 기호를 갖고 있다는 점은 굳이 말할 필요도 없을 것이다. 어떤 사람은 흥분했을 때 최대한의 에너지를 발휘하고 최선을 다할 수 있다. 이런 사람도 역시 각성이 너무 높거나 낮다면 일을 제대로 수행하지 못하겠지만, 이들에게 필요한 통상적인 각성수준은 다른 사람들과 다르다.

듀크 대학의 스티브 뵈치에호프스키처럼 걸출한 선수는 각성상태가 높을 때 좋은 플레이를 펼쳤다. 이런 선수들은 흥분을 잘하고 감성적인 경향이 있는데, 높은 자극을 받아야 움직인다. 반면 긴장 없이 느긋한 선수들은 각성상태가 좀 더 낮을 때 좋은 플레이를 펼치는 경향이 있으나 이들 역시 지나치게 긴장을 풀거나 지나치게 흥분하면 좋은 플레이를 펼치지 못한다.

필라델피아 76ers 팀의 예전 소유주였던 해럴드 카츠는 노스캐롤라이나 대학팀의 스타였던 브래드 더거티 선수를 드래프트하지 않은 것을 후회한 적이 있다. 더거티는 올아메리칸 출신의 210cm 신장을 가진 센터로 NBA 진출을 예약해놓은 인물이었다. 그러나 카츠를 포함한 몇몇 사람들은 그의 성품이 너무 느긋하다고 생각했으며 느긋한 성품을 육구의 결여라고 오해를 한 것이다. 그렇지만 더거티는 높은 각성수준이 아닌 상태에서도 최대한 노력하며 멋진 플레이를 펼칠 줄 아는 선수였다. 드래프트가 있던 저녁, 76ers를 포함한 많은 팀들이 그를 지명하지 않았으며, 후일 NBA 올스타 경기에서 플레이를 펼치는 뛰어난 프로선수를 놓친 것이었다.

노스캐롤라이나 대학에는 낮은 각성상태에서 뛰어난 경기수행력을 보이는 또 다른 한 선수는 샘 퍼킨즈였다. 그는 너무 느긋해서 때로는 졸린 것처럼 보이기도 했다. 그의 별명은

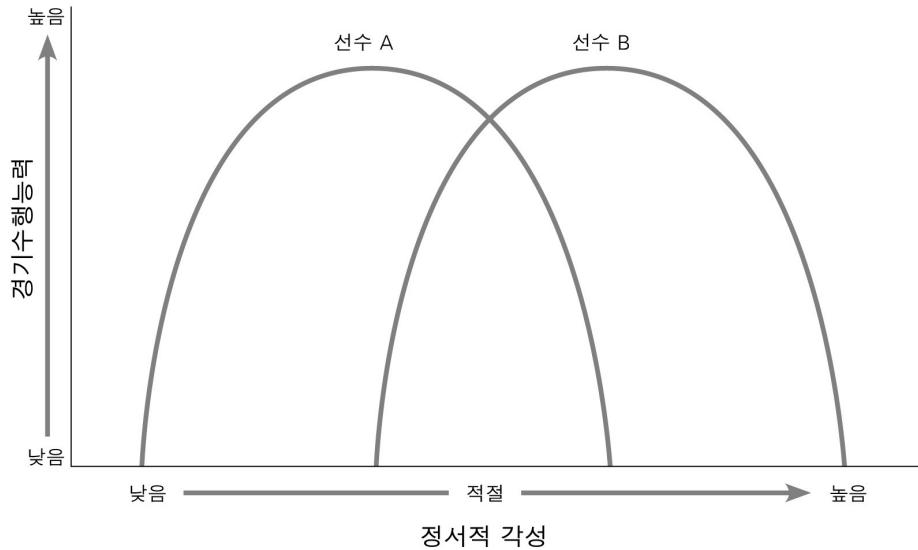


그림 12.2 역 U 가설: 선수에 따른 이상적 각성

거대한 순풍이었는데, 그 별명에 어울리게 그는 별 노력을 들이지 않는 것처럼 보이면서도 리바운드나 수비같이 강력함을 필요로 하는 과제를 탁월하게 수행해냈다. 실제로 그는 슛 블록과 리바운드에서 언제나 자기 팀 최고의 기록을 올리고 있다. 게으르고 성적이 낮은 선수와 조용한 성품으로 우수한 결과를 만들어내는 선수 사이에는 큰 차이가 있다.

핵심은 선수들마다 다른 특성을 갖고 있으며 이상적인 각성 수준도 선수에 따라 달라진다는 것이다(표 12.2). 중요한 것은 선수가 최고의 플레이를 펼칠 수 있는 존을 찾는 것이다. 이를 위해서 선수들은 각성을 조절할 수 있는 심리적 기술을 개발해야 한다. 존을 찾는 데에는 두 가지 가이드라인이 도움이 될 수 있다. 그 두 가지 가이드라인은 (1)경기보다 더 격렬한 훈련을 실시하는 것과 (2)감정표현을 조절하는 것이다.

훈련 강도

선수들은 경기를 위해 일부러 흥분해서는 안된다. 경기에서 열심히 플레이할 수 있는 것은 훈련을 열심히 했기 때문이다. 언제나 최대 강도로 훈련한다면, 각성 상태가 지나치게 저하되는 일은 절대로 없다. 플레이를 잘 할 수 있도록 매일 각성 수준을 높여왔기 때문이다. 열심히 플레이할 수 있도록 각성을 높이는 훈련을 한다는 것은 습관을 만든다는 것이며, 그 습관은 경기로 이어진다. 이런 선수에게는 지나치게 각성 수준이 높아지거나 긴장하는

일은 절대로 발생하지 않는다. 매일 했던 방식으로 플레이를 하기 때문이다. 이 선수는 절대로 흥분하거나 망가지지 않는다. 플레이는 그에게 일상이기 때문이다.

훈련한 대로 플레이하는 것은 일상적인 말이지만 중요한 뜻을 담고 있다. 실전보다 더 힘든 훈련을 만드는 데에 많은 코치들이 자부심을 갖고 있다. 1996년 매사추세츠 대학팀을 4강으로 이끈 존 칼리파리 코치는 자신의 팀에겐 40분 경기가 쉬웠다고 말했다. 집중해서 최대한 힘을 쏟으며 하루 2시간 동안 실전과 같은 훈련을 했기 때문이었다.

대부분의 코치와 선수들은 정신적으로, 육체적으로 실전보다 더 힘든 훈련을 한다. 이 훈련은 강하며 매우 중요하다. 코치는 실전보다 더 열심히 선수들을 지도해야 한다. 재능있고, 의욕이 넘치며, 온몸을 던지는 상대편을 이길 수 있는 가장 일반적인 방법이 바로 이것이다. 따라서 선수들은 날마다 근면함을 향상시켜나갈 수 있도록 노력해야 한다. 팀강령, 규칙, 목표, 기준에 따라 하루하루 정진해나간다면 이를 이룰 수 있을 것이다.

다른 사람에게 의욕을 불어넣는 일은 승리하는 습관을 불어넣어주는 것과 마찬가지로 쉽지가 않다. 의욕을 얻기 위해 날마다 노력하는 선수라 해도 때로는 의욕이 지나치게 떨어질 것이며, 때로는 의욕이 지나치게 높아진다. 그러나 강한 근면성을 갖고 노력한다면 결국 정서적으로 안정되고 필요한 만큼의 동기부여 상태를 유지할 수 있을 것이다. 달리 말하자면, 선수들은 날마다 너무 느슨하지도 않고 너무 긴장하지도 않는 자신만의 존을 찾기 위해 노력해야 한다.

감정 조절

강한 근면성을 갖고 있으면 무관심, 지루함, 그리고 낮은 경기수행력으로 이어지는 낮은 각성 상태에 빠져들지 않을 수 있다. 그러나 그렇다고 해서 경기에서 지나치게 흥분하는 일이 아예 안 생기는 것은 아니다. 날마다 열심히 훈련해도 빅경기에 나서면 흥분할 수도 있다.

존 체니 코치가 이끄는 템플 대학팀은 미국에서 가장 변함없는 팀 중 하나였다. 그들은 플레이를 할 때 지나치게 흥분하는 일이 없었다. 어떤 팀들은 춤추고, 합창하고, 가슴을 부딪치면서 의욕을 고취시켜야 한다고 믿는다. 그러나 템플 대학팀은 영화나 쇼를 보며 감정적이 되는 것을 자제했으며 오로지 플레이를 위해서만 감정을 움직였다.

감정을 내보인다고 해서 점수가 올라가는 것도 아니고 리바운드가 생기는 것도 아니다. 사실, 감정을 내보이면 더욱 감정적이 된다. 이렇게 되면 선수들은 심하게 흥분하고, 너무

빨리 플레이하며, 빠르고 그릇된 판단을 하며, 이성을 잃는다.

경험없는 젊은 선수들이 범하는 가장 큰 실수가 감정에 휩쓸린다는 것이다. 감정을 숨기고, 조절하고, 또 이것을 플레이를 위해 사용해야 하는데, 이들은 감정을 내보이고, 그래서 감정을 증폭시킨다. 선수들은 강한 근면성을 통해서 각성 수준이 지나치게 낮아지는 것을 막고, 또 감정조절을 통해서 지나치게 흥분하는 것을 피해야 한다. 그래야 경기수행능력이 떨어지는 것을 막을 수 있다.

상급생 중심

제이미 딕슨 - 피츠버그 대학

4년 가운데 부임한 직후부터 2년 동안 나는 벤 하울랜드와 공동으로 수석코치 겸 신입선수 모집 코디네이터로 일했다. 우리는 정말 힘들게 일들을 했으며, 다 끝내고 한 발 앞으로 나갔다 싶으면 뭔가 일이 벌어져 다시 후퇴해야 했다. 그러나 결국 극복하고 NCAA 토너먼트 16강에 3년 연속으로 출전할 수 있었다.

피츠버그 대학은 여러 가지가 복합적으로 작용해 이런 결과를 만들어낼 수 있었다. 첫째는 내가 부임한 직후부터 2년 동안 많은 시간을 플레이했던 1, 2학년 선수들 덕분이었다. 승리에 도취되기는 했지만, 이들은 누구와도 싸울 수 있다는 자신감과 가치있는 경험을 얻었다. 이들은 매서운 시련을 딛고 성장했으며 이들이 배운 가장 중요한 것은 메이저급 대학들과 싸우려면 강해져야 한다는 점이었다.

우리엔겐 이들 말고도 상급생들과 2년제 대학에서 편입한 선수가 한 명 있었다. 훌륭한 팀이었으며, 여기에 무시무시한 가드 브랜딘 나이트가 있어서 크게 도움이 되었다. 브랜딘은 1, 2학년 시절 리더가 되기 위해 고군분투했으며 그 결과 3, 4학년 때 그의 강인함, 집중력, 경쟁심, 리더십은 모든 선수의 플레이 수준을 높였다.

3, 4학년에는 리더 및 리더가 될 수 있는 뛰어난 선수들이 많았다. 이들 상급생들은 젊은 선수들에게 본받아야 할 모델이 되었다. 이들은 노력과 헌신과 팀워크의 기준을 세우고 유지시켜나갔다. 또한 우리를 하나로 모았으며, 혼돈과 부정적인 생각을 막아주었다. 이 모든 것은 이들이 플레이에서 보여준 강인한 목표의식 덕분이었다.

우리팀 상급생들은 젊은 선수와 숙련이 덜 된 동료들 이끌어주는 것에 커다란 자부심을 갖고 있었으며 이것은 우리의 귀중한 전통이 되었다. 매년 두세 명의 4학년생이 있었는데, 이들은 젊은 선수들에게 성공에 필요한 근면성, 정신적 강인함, 규율, 자세를 전수했다. 이러한 전통을 지속시켜 나가는 데에는 1, 2, 3, 4학년들이 바른 균형을 유지하는 것이 중요하다.

그러나 4학년 리더들이 장기 슬럼프에 빠지거나 부상이 심해 경기에서 활약을 보여주지 못할 때 전통을 유지하는 일은 어려워지며 작년에 그런 일이 있었다. 가장 숙련된 선수들

중 두 명이 부상 때문에 시즌 내내 벤치 신세를 져야했다. 따라서 우리는 팀의 전통을 유지시킬 수 있는 다른 방법을 찾아야 했다.

두 사람이 손실되었지만 우리는 순항하고 있는 팀에 다른 선수를 스카우트할 생각은 절대로 하지 않았다. 우리는 기대로 충만해져 있었고, 부상 때문에 우리의 야망을 뺏기는 일은 받아들일 수 없었다. 내셔널 챔피언십에 대해서 서로 말은 하지 않았지만 우리의 야망은 컸고, 승리로 모든 것을 말하고 싶어 했다. 그래서 4학년 두 명이 없는 채로, 우리는 더 집중했으며 더 열심히, 더 현명하게 훈련을 해나갔다.

우리가 훈련하는 것을 본 사람들은 누군가 우리팀의 어떤 점이 특별하냐는 질문을 받으면 이렇게 대답하곤 했다. ‘훈련이 강렬하고, 격렬하며, 경쟁심으로 가득 차있다. 우리가 하는 모든 훈련에는 경쟁적인 요소가 가미되어 있었다.’ 선수들의 집중력과 노력을 최대한으로 끌어내기 위해서였다. 그리고 여기에는 돈내기 같은 것이 걸려있었다. 나는 뭔가 원하는 것이 걸려있을 때 집중력과 강렬함이 증가된다는 것을 믿는 사람이었다.

경기에 관해서 말하자면, 우리는 모든 상대를 똑같이 중요하게 생각했다. 연습 경기를 할 때도 우리는 강팀을 상대하는 것과 똑같은 준비태세를 갖췄다. 그래서 선수들은 코트에 나섰을 때 어떤 일이 생길지 알 수 있었다. 또한 그들은 매 경기에서 코칭스태프들도 자신들과 똑같이 열정과 집중력을 발휘하는 모습을 볼 수 있었다. 이런 변함없는 모습은 선수들의 기운을 북돋워주었다. 또한 코칭스태프 덕분에 선수들은 압박을 당해도 별로 당황하지 않았으며, 또 안심해도 될 상황이 언제인지도 알 수 있었다.

우리는 선수를 뽑을 때 뛰어난 팀에 몸담고 있었고, 결승전을 경험해봤고, 스트레스가 많은 상황에서 팀을 이끈 적이 있는 선수를 찾는다. 고교에서의 경쟁과 대학에서의 경쟁은 다르지만 압박감의 개념은 비슷하다. 그리고 그 압박감을 경험해보고 극복해본 선수가 더 낫다. 이들은 열기로 달아올랐을 때 다른 선수들보다 더 침착해지는 경향이 있다. 우리 팀에 그런 선수들이 있기 때문에 우리팀이 경기에 나서면 거의 언제나 표가 매진되는 것이다. 우리는 인지 측면에서, 감정적 측면에서 준비가 돼있어야 하며 이는 관중을 위해서가 아니다. 상대팀들은 대개가 우리팀을 그해의 최고 적수로 여기며, 우리를 가장 이기고 싶어한다. 그들에게는 그것이 의미있는 일이기 때문이다.

우리 팀은 높은 에너지와 완전한 집중력을 혼합해서 이상적인 경기를 하였다. 이 두 가지 모두를 변함없이 보이기 위해서는 한두 시즌 동안 경험을 늘리면서 성숙해져야 한다. 상급생들의 리더십이 큰 도움으로 작용하는 것은 이들이 바로 그런 요건을 갖춘 선수들이기 때문이다.

선수별 집중력

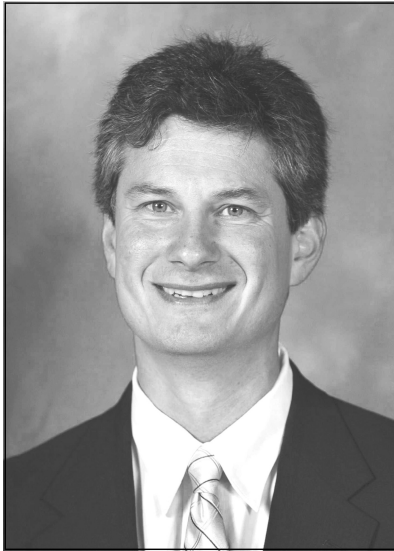
파크랜드 주니어 대학의 톰 쿠퍼 코치는 1986년 NCJAA 2부리그 챔피언십에서 우승을 차지했으며, 수많은 강팀들을 물리쳤다. 그는 선수들에게 정신무장을 시킬 필요가 있다는 점을 알고 있었으며, 사람마다 다 다르다는 사실도 역시 알고 있었다. 어떤 선수는 흥분했을 때 존에 이르고, 어떤 선수는 느슨해졌을 때 존에 이른다. 따라서 경기 10분 전에 갖는 마지막 미팅에서 그는 팀을 두 그룹으로 나누었다. 한쪽은 흥분할 필요가 있는 그룹이고, 다른쪽은 느슨해질 필요가 있는 그룹으로 각자 정신무장을 하러 간다. 한 그룹은 다음과 같이 혁신적인 근육 이완 요법을 실시하였다.

1. 코로 숨을 깊게 들이마셔 폐를 완전히 팽창시킨다.
2. 숨을 참고 목과 어깨를 최대한 올리면서 긴장시킨다.
3. 입으로 숨을 천천히 내쉬며 목과 어깨의 긴장을 푼다.
4. 편안하게 숨쉬면서 목과 어깨를 이완시킨다. 머리, 목, 어깨가 무겁고 느슨해지는 느낌에 집중한다.
5. 1~4의 과정으로 팔을 긴장시키고 이완시킨다.
6. 1~4의 과정으로 다리를 긴장시키고 이완시킨다.
7. 인지 심상을 이용하여 성공적인 플레이를 상상한다.

다음 그룹은 준비된 각성 훈련을 실시한다. 이들은 눈에서 불꽃이 일 때까지 벽에 찍어놓은 작은 점에 집중한다. 그런 다음 눈을 감고 공격적인 말을 이용해 공격적인 상상 속으로 몰입해 들어간다(예: 육체적인 박스아웃, 짐승같은 힘으로 리바운드, 내가 상대하는 모든 수비를 괴물처럼 막는다, 힘의 기둥을 세워라). 이들 두 그룹은 편안한 음악이나 강렬한 음악을 사용할 수도 있다. 이렇게 하면 각 선수들은 자신들에게 알맞은 형태로 정신무장이 되며, 모든 선수들은 자신의 존에 가장 쉽게 도달하는 법을 찾는 것이다.

긴장 이완, 의도된 각성, 상상력, 자기 독백 등은 모두 심리적인 요법으로, 선수들이 너무 높지 않고 너무 처지지 않는 각성 상태, 즉 자신만의 존에 도달할 수 있도록 돕는다. 이런 요법은 물론 도움이 된다. 그러나 진정한 침착과 평정 상태에 이르려면 강한 근면성, 또 감정을 조절하고 이용하려는 의식적인 노력이 무엇보다도 우선되어야 한다.

저자 소개



존 지아니니는 애틀랜틱 10 컨퍼런스의 1부 리그에서 활약하고 있는 라살 대학의 남자대표팀 수석코치이다. 그는 애틀랜틱 10에서 라살 대학 역사상 가장 좋은 성적을 거두고 있다. 이전에 그는 메인 대학에서 8년 계약으로 남자대표팀 코치로 재직하였으며, 이때 학교 역사상 유례없는 승률을 올리며 블랙 베어즈 팀을 미국동부 컨퍼런스의 영원한 강자로 변모시켰다. 그리고 2004년 필라델피아에 있는 학교로 옮겨와 코치직을 맡았다. 이들 경력에 앞서서 지아니니는 로완 대학에서 수석코치를 맡아 7시즌 동안 168승 38패라는 놀라운 기록을 세운 바 있다. 또한 뉴저지의 그래스버러 대학을 내셔널 챔피언십 3부 리그에서 우

승해 그해의 코치로 명성을 날리기도 했다.

그의 대학 농구 경력은 일리노이의 노스 센트럴 대학에서 선수로 시작되었다. 여기서 대학을 졸업한 후 1992년 그는 운동과학 중 스포츠 심리학 분야를 전공해 같은 대학에서 박사 학위를 받았다. 일리노이 대학에서 공부하는 동안 그는 2년 동안 보조코치를 맡았는데, 그 당시인 1989년 시즌에 ‘파이팅 일리노이’팀은 ‘4강’에 진출하기도 했다.

지아니니 코치는 선수들을 대상으로 혁신적인 동기부여 방식, 대화 방식, 교습 방식을 다양하게 시도했다. 덕분에 그의 팀은 노력하는 팀, 팀워크가 좋은 팀, 기초가 탄탄한 팀으로 유명해졌다. 지아니니와 그의 아내 도나, 그리고 그들의 딸 둘은 뉴저지에 있는 물리카 힐에 거주하고 있다.

역자 소개



최대혁

현) 서강대학교 교육대학원 체육과 교수, 체육관장
서울대학교 사범대학 체육교육과 학사, 석사
미국 Ball State Univ. 석사
미국 U. of Toledo 박사
한국체육학회 국제이사
한국운동생리학회 부회장
임상건강증진학회 감사
한국스포츠 산업기술포럼 사무총장

역서

『코트 센스』, 『피트 뉴웰의 플레이 빅』,
『농구코칭 전문기술 및 전략훈련』,
『농구 공격 및 플레이』, 『NBA 코치 플레이북』,
『여자농구 기술 훈련서』, 『NBA 농구나라』,
『체육지도자 훈련 지도서(농구)』, 『골프 바이블』,
『파워 운동생리학』, 『체력평가와 운동처방』,
『스포츠영양학』 등

