

Vezetéslélektan- nappali

Gyömbér Noémi

Szociálpszichológiai alapok

Társas befolyásolás

Társas serkentés:

- megnő az egyéni teljesítmény társak jelenlétében
Triplett kísérlete
„hazai pálya előnye” - közönség

Társas gátlás:

- Romlik a teljesítmény mások jelenlétében
pl.: lámpaláz

Zajonc magyarázata:

Mások jelenléte-----Fokozott izgalmi szint-----Domináns válaszok fokozódása
Könnyű, jól begyakorolt feladatoknál a teljesítmény javul
Nehéz feladatoknál a teljesítmény romlik

Társas lazulás: az egyének csökkentik az erőfeszítésüket, amikor sokan dolgoznak egy közös feladaton, és nem mérhető, hogy ki mennyiben járul hozzá a közös teljesítményhez, azaz nem azonosítható a tömegben

Ringelmann kísérlete - kötélhúzás

- Minél nagyobb egy csoport, annál nagyobb lehet a társas lazulás,
- ismeretlen emberekkel való közös munka nagyobb fokú lazulást idéz elő,
- egyszerű feladatoknál valószínűbb, mint a komplex feladatoknál
- Csökken a valószínűsége, ha vonzó vagy fontos a feladat, és mindenki elkötelezett a közös cél mellett (pl. evezős csapat)

Egyéniségvesztés a tömegben (dezindividualizáció)

Tömegben elvész az emberek morális érzéke, önkontrollja, nem számítanak az egyének szellemi képességei, csak az indulat és a felfokozott érzelmek uralkodnak

Egyéb jellemzői:

- Agresszív, erkölcstelen viselkedés
- Ragályszerűen terjedő szélsőségek
- Az egyének nincsenek tetteik tudatában
- Személyes felelősséget nem érznek
- Legyőzhetetlenség érzése
- Nincsenek gátlások
- Minél kevésbé azonosíthatók az egyének, annál szélsőségesebb a viselkedés
Pl.: szurkolói összecsapások

A felelősség megoszlása

Társak jelenlétében a segítségnyújtás sokszor elmarad, mert a felelősség súlya megoszlik. Ezt fokozza még ha a társak nem beszélhetnek, vagy nem látják egymás viselkedését (azt gondolják, a másik már biztos tett valamit)

Alkalmazkodás a többséghez

Asch kísérlete:

A személyek $\frac{3}{4}$ -e legalább egy alkalommal a beavatottak választát ismételte-----50%-uk a nyilvánvalóan rossz választ adta többször is

Magyarázat: megzavarodtak, attól tartottak nevetségessé teszik magukat mások előtt

Engedelmeskedés a tekintélynek

Oly erős belső követelmény, hogy valószínűleg az evolúció során épült be fajunkba.

Milgram kísérlete:

A kísérleti személyek 65%-a mindvégig engedelmeskedett, elment a legnagyobb, 450 voltos áramütésig

Senki nem állt meg 300 volt alatt mikor a „tanuló” már elkezdte rugdosni a falat

A csoport

Egymással társadalmi kapcsolatban álló emberek együttese

Pl.: diákság, sportolók, TV nézők, nyugdíjasok

Szűkebb értelemben a csoportot speciálisabb jellemzői alapján lehet meghatározni:

- viszonylagos tartósság
- folyamatosság a közös tevékenységben
- közös, mindenki által ismert cél
- szervezethez (alá-fölé-mellérendeltség, vezetés)
- csoporttagok elképzelései a csoportról; „mi-tudat”
- hagyományok, szokások kialakulása (beavatás, egyenruha)

A csoportstruktúrában belül mindenkinek megvan a maga meghatározott helye, ez pedig kijelöl neki egy státuszt a csoport pedig ennek megfelelő szerepviselkedést vár el a tagtól

1. Elsődleges csoport

- tagok közötti közvetlen érintkezés jellemző
- tartós kapcsolatok, tevékeny együttműködés a tagok között
- a személyes érzelmeknek nagy szerepük van
- pl.: Család, baráti kör, brigád

- Társadalmi értékrendet, normát közvetít
- Saját normákat alkot, melyek akár a társadalmi célokkal ellentétesek is lehetnek
- Általában alacsony létszámú
- A létszám növekedésével a centralizálódás és a differenciálódás jellemző

2. Másodlagos csoport

- Nagy létszámú
- A tagok között szervezeti kapcsolat van
- Nem jellemző a személyes kontaktus, a személyes érzelmek

- Pl.: az egész iskola, vagy az egész gyár

3. Intézményes (formális) csoport

- Formailag meghatározott szerkezet
- Csoporton belüli kapcsolatok, vezetés, és az egyes feladatok megoszlanak a tagok között
- Pl.: focicsapat

Általában a másodlagos csoportok többsége formális csoport is, mert a hivatalosan rögzített struktúra a tagokra nézve kötelező (jogszabályok, munkarend)

4. Spontán (informális) csoport

- nem hivatalosan létrehozott, nem szabályozott
- kisebb társulások, melyek a tagok közötti személyes kapcsolatokon alapulnak
- pl.: osztályon belüli baráti kör

5. Vonatkoztatási csoport

Amelyet az egyén keretül használ önmaga és mások értékeléséhez, és amelyhez tartozni szeretne.

Funkciói:

- Normatív funkció: elvárásokat, normákat állít az egyén elé, az egyén magatartását, gondolkodását ennek megfelelően befolyásolja
- Viszonyítási funkció: az egyén saját véleményeinek, képességeinek megítéléséhez

A vonatkoztatási csoport és a tagsági csoport nem mindig esik egybe.

2. A csoport belső szerkezete Moreno szociometriája

Kölcsönös szimpátián alapuló társas kapcsolatok rendszerének feltárása

Kérdéscsoportok:

- Rokonszenvi kérdések
- Közösségi funkcióra vonatkozó kérdések
- Képességekre, készségekre, adottságokra vonatkozó kérdések
- Közösségi helyzetre, népszerűsége vonatkozó kérdések

A csapat fejlődés szakaszai:

1. Alakulás (forming)

- Legfőbb feladat a tájékozódás: egymás megismerése, a csoport céljának megismerése
- A csoporton belüli kapcsolatok bizonytalanok és kialakulatlanok
- Az edző részéről fontos, hogy megkönnyítse ebben a szakaszban a kommunikációt
- Hasznos lehet a csapatépítő játékok, tréningek bevetése pszichológus segítségével

2. Kiforrás, ellenállás (storming)

- Fő feladat a konfliktusok kezelése
- Már ismerik egymást, de nem alakult ki a konfliktuskezelés módja, sok a vita, összetűzés
- Státuszokért és szerepekért folyó versengés, s az edző korlátainak keresése jellemző
- Az edzőnek pontosan meg kell határoznia, és ismertté kell tennie az egyes posztokhoz, szerepekhez szükséges kritériumokat
NYÍLT KOMMUNIKÁCIÓ!!!

3. Normák kialakítása, konszolidáció (norming)

- Fő feladat: közös normák kialakítása
- Az egyéni érdekek helyét átveszik a közös célok
- Közös csoportnormák, attitűdök és szerepmeghatározások révén megoldódnak a konfliktusok
- „Mi tudat” magas kohézió, együttműködés
- Az edző azzal segítheti a folyamatot, ha megdicséri a csapatot a jó teljesítményért és kiemeli az egyéni hozzájárulásokat melyek a csapat eredményességét segítették

4. Teljesítés, produktivitás (performing)

- Fő feladat: működés, az előttük álló feladatok közös elvégzése
- Kialakul a csoportszerkezet, a csoporton belüli szerepek stabilizálódnak
- Bizalom,
- nyílt kommunikáció,
- feladatmegoldások kialakult mintázatai, jellemző
- közös célra irányult erőfeszítések,
- feladatorientáltság
- Az edző részéről fontos, hogy a csapaton belüli versengést kontrollálja, és az együttműködő légkört fenntartsa

A csapatléggör

A csapat összetartó erejének típusai:

- Feladatkohézió: a csapattagok mennyire dolgoznak együtt a közös csapatcélok elérése érdekében
- Társas kohézió: a csapattagok mennyire kedvelik egymást és mennyire élvezik egymás társaságát

A csoportléggör attól függ, hogy a sportolók milyennek látják a csapattagok közti kapcsolatokat.

A jó csapatléggör eredménye:

- A csapattagok jobban érzik magukat
- Elkötelezettebbek a csapat iránt
- Megfelelő felkészüléssel és motivációval párosulva fokozódik a teljesítmény

A SZERVEZETEK ELMÉLETEI

A szervezet, mint gép

Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy a szervezet bizonyos célok elérése érdekében ésszerűen strukturált munkatevékenységek és munkakörök összessége, amelyben az emberek feladata a gépek kezelése, és amelyben mindenkitől elvárható, hogy előre meghatározott módon viselkedjen. Az emberek mindig is lázadoztak „embertelen”, „mechanikus” szemléletre ellen, s újabban egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a merevségével megakadályozza, hogy a szervezet alkalmazkodjon a változásokhoz.

A bürokratikus modell (mely szerint a szervezet egy jól működő gépezet) főbb vonásai a következők:

- centralizált irányítás
- a munkák pontos és szigorú felosztása
- a legapróbb részletekig kidolgozott szabályok
- a vezetők és beosztottak éles különválasztása
- a vezetők és beosztottak személytelen viszonya.

A bürokratikus modell hátrányai:

- megfelelő szakmai ismeretekkel nem rendelkező főnökök és szakmai ismereteiket a főnökeik értetlensége miatt kihasználni nem tudó beosztottak
- önkényes és értelmetlen szabályok
- a szürke, semmi iránt sem érdeklődő, csupán minimális teljesítményre törekvő, konformista embertípus kifejlődése
- az érett, fejlett, döntésre kész személyiség kialakulásának akadályozása
- az információk és az újító ötletek áramlásának gátlása és eltorzítása a személyek közötti hierarchikus válaszfalak által
- a bürokratikus struktúrák merevsége
- az egyes részlegek célja ellentétbe kerülhet a szervezet céljával
- hatalmi harcok
- az aktaszerűség miatti nehézkesség és lassúság
- az állásszaporítás
- az előírások túlzott gyarapításának tendenciája.

A szervezetek reformjainak, átalakításainak célja gyakran ezeknek a diszfunkcióknak a leküzdése.

A szervezet, mint élőlény

Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket. Ez a metafora segít abban, hogy

-a szervezetet egymással kapcsolatban álló emberek, üzleti lehetőségek, technikai szükségletek egységének lássuk

-figyeljünk a „túlélés művészetére”

-olyan szervezetet alakítsuk ki, amely nyitott az új kihívásokra.

Ez az elmélet a környezet jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra: nem a „legjobb”, hanem a „legjobban alkalmazkodó” fajok lettek a törzsfajlás nyertesei. Az emberek szociális szükségletei rendkívüli módon befolyásolják munkahelyi viselkedésüket, és így természetesen meghatározó jelentőségűek munkahelyi hatékonyságuk szempontjából is. Az élőlények nyílt rendszerek, melyek a környezetükkel való állandó kölcsönhatásban léteznek. Ez a három olyan következtetéshez vezetett, melynek segítettek elszakadni a bürokratikus modelltől:

-a szervezet létét alapvetően befolyásolja a környezete

-a szervezet egymással szoros kapcsolatban álló alrendszerekből áll

-a változatok kialakulása, a kiválasztás, a kiválasztódott rendszerek fennmaradása ciklikus folyamatain keresztül fejlődnek ki az egyre komplexebben differenciálódó és integrálódó rendszerek, melyek képesek megbirkózni a környezeti kihívásokkal.

A szervezet, mint agy

Ha a szervezetre, mint emberi agyra tekintünk, akkor

-a tanulóképességet, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki

-a modern agykutatás eredményeit igyekszünk hasznosítani a tanuló szervezet kialakításához

-úgy igyekszünk szétszórni az értelmi kapacitást a szervezetben, hogy önszervezővé váljon, képes legyen a váratlan kihívások megoldására

-felismerjük, hogyan használhatjuk fel az információtechnológia eredményeit a legmegfelelőbb szervezeti formák kialakításához.

Néhány következtetés, melyet a szervezet, mint agy metaforából vonhatunk le:

-a szervezetek gyakran saját maguk kiterjesztéseként élik meg a környezetet

-számos problémájuk éppen abból származik, hogy igyekeznek fenntartani azonosságukat a változó környezetben

-érdemes figyelniük a szervezetet és a környezetben egyaránt változtató erőkre.

A szervezet, mint kultúra

Amikor a szervezetek „kultúráknak” tekintjük, akkor mintegy „minitársadalomként” fogjuk fel őket, melynek sajátos értékei, ideológiája, hitrendszere, rituáléi vannak.

A szervezet, mint politikai rendszer

Ennek a szemléletmódnak lényeges része az érdekek, a konfliktusok és a hatalmi viszonyok feltárása. Az emberek különféleképpen gondolkodnak, eltérőek az érdekeik, másképp reagálnak a lehetőségekre. Az így kialakult feszültség feloldható:

-autokratikusan („Így csináljuk és kész!”)

-bürokratikusán („Így kell csinálnunk, mert ez a szabály.”)

-technokrata módon („Így a legjobb.”)

-demokratikusan („Hogyan csináljuk?”).

A szervezet, mint lelki börtön

A „lelki börtön” fogalom, amelyben az emberek a barlang nyílásának háttal leláncolva nézik a barlang falán

a kinti világban mozgó árnyait, s azt hiszik, hogy ez a valóság.

A metafora lényege:

-a szervezetben dolgozó embereket „csapdába csalhatja” a szervezetben uralkodó gondolkodás, szemléletmód

-sok minden, ami a „felszínen” történik, mélyebb lelki folyamatok, rejtett struktúrák, dinamikák tükröződése.

A szervezet, mint örök változás

Minden változik, semmi sem marad állandó. Olyan, mint az örvény a folyóban – bár viszonylag állandó formája van. Létezésének lényege a mozgás. A szervezetek változása nem a környezetből indul ki, az ellentétek dinamikus egysége okozza a változást, az állandó mozgást. Az élő szervezeteket három dolog jellemzi:

-autonómia

-cirkularitás

-önmegújítás.

A szervezet, mint az elnyomás eszköze

Ezt a megközelítést a szervezet „utálatos arcának” is szokták nevezni. A szervezetek sok szempontból kizsákmányolják a dolgozókat, a természetet. Az egyén szintjén olyan jelenségekben mutatkozik ez meg, mint a „munkamánia”, a balesetek és az egészség károsodása, a stressz. A szervezetek ilyen jellegű szemlélete arra mutat rá, hogy nagyon is viszonylagos, hogy mi „ésszerű”: Attól függ, kinek a szempontjából nézzük. Egyben rámutat arra is, hogy figyelni kell a szervezetek etikai problémáira és nem szabad megengedni, hogy az elnyomás extrém formákat öltjön.

SZERVEZETI KULTÚRA

Ebben a megközelítésben a kultúra úgy fogható fel, mint egy adott társadalom egészének életmódja, ami magában foglalja a stílusjegyeket, öltözködést, nyelvet, rítusokat, viselkedési normákat és hiedelemrendszereket.

Lényegében ez a fajta megközelítés volt a kiindulási alap a szervezeti kultúráról való gondolkodás számára is.

Szervezeti kultúra – nemzeti (befogadó) kultúra

A multinacionális szervezet kultúrája érvényesül-e a lokális nemzeti-etnikai kultúrák befolyása ellenében helyi szinten is, vagy a befogadó környezet sajátosságainak dominanciája miatt nem alakulhat ki egységes kultúra a multinacionális szervezet egészében sem?

A több lépcsőben és több éven át zajló vizsgálat terep az amerikai IBM vállalatcsoport több mint 40 országában működő leányvállalata, egysége, kirendeltsége volt. A kutatás során összességében mintegy, 120 000 személy kérdőíves vizsgálatára került sor. A vizsgálat sorozatból származó megállapítások a szervezeti kultúra szakirodalmának egyik legtöbbet idézett dimenziórendszerét eredményezték. Ezek a dimenziók a következők:

. Hatalmi távolság: Ez az emberek közötti egyenlőtlenség olyan foka, mértéke, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tekint. A skála a viszonylagos egyenlőségtől, az extrém egyenlőtlenségig terjedhet.

. Individualizmus-kollektívizmus: Ebben a dimenzióban az fejeződik ki, hogy egy adott ország népességében mit részesítenek inkább előnyben az emberek: a különálló egyénekként, vagy pedig egy csoport tagjaiként folytatott tevékenységet. Arról van szó, hogy a kollektivisták társadalmakban a gyerek megtanulja becsülni, tisztelni azt a csoportot, amelyhez tartozik, és megtanul különbséget tenni a csoporthoz tartozók és kívülállók között. Az individualista társadalmakban egy gyerek korán megtanulja, hogy önmagára, mint „én”-re gondoljon, ahelyett, hogy a „mi” részének tekintse magát. Az e társadalmakra jellemző elvárás szerint egy napon a saját lábára kell állnia, le kell mondania a csoport adta védeltségéről.

. Férfiasság-nőiesség: Ebben a dimenzióban fejeződik ki annak a mértéke, hogy a szívósság, kemény kitartás értékei mennyire uralkodóak a lágyság, gyengédség értékeivel szemben. A

férfi és a női szerepek minden társadalomban különböznek, de a „kemény” társadalmakban ezek az eltérések nagyobbak, mint a „lágyakban”.

. A bizonytalanság kerülése: Ez annak a kifejeződése, hogy milyen mértékben részesítik előnyben, illetve igénylik egy társadalom tagjai a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Strukturáltak azok a helyzetek, melyekben tiszta szabályok vannak arra nézve, hogyan kell valakinek viselkednie.

Ezek lehetnek írott szabályok, de lehetnek íratlan, a hagyomány által életben tartottak is. Azokban az országokban, ahol magas a bizonytalanság kerülésének mértéke, az emberek hajlamosak az aggodalomra, a szorongásra, míg ott, ahol ez az érték alacsony, az emberek sokkal lazábbak, könnyebben veszik a dolgokat.

A szervezeti kultúra típusai

A kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti, ami érvénybe jut a szervezetek életében, működésében is. Az egyes területeken, munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagymértékben befolyásolják a szervezetben dolgozóknak, illetve magának a szervezetnek a viselkedését is.

Hatalomkultúra

Pókhálószerű szervezet jellemzi, középpontjában a vezetővel, akinek hatalma a szervezeti erőforrások birtoklásán alapul. Ebben a szervezettípusban is kialakul szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás, és vannak erre épülő horizontális kapcsolatok, de a tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a koncentrált hatalom rendezőelvé szerint szerveződik meg. Az ilyen kultúrával rendelkező szervezetekben kevés a formális szabály és ügyrendi előírás. A szervezet hatékonysága részben attól függ, hogy a tagok mennyire hisznek és bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében, mennyire érznek és gondolkodnak úgy, mint ő, és mennyire vetik alá magukat a kommunikáció monopolizálásából fakadó befolyásolásnak. A hatalomkultúra sikeres szervezeteiből árad az erő és a büszkeség. Rugalmasak, rendkívül jól alkalmazkodnak a változó környezethez, jól reagálnak a kihívásokra, vészhelyzetekre. A vezető szaktudásán, képességein nagyon sok múlik, éppen ezért a hatalomkultúra kritikus pontja az utódlás kérdése, hogy találnak-e megfelelő személyt a vezető szerepére. A hatalomkultúra jó példája a kis családi vállalkozás, vagy a maffia.

Szerepkultúra

A logika és ésszerűség alapján működik, a bürokratikus szervezetekre jellemző, alapja a funkciók, feladatok, szerepek racionális megosztása és formális szabályozása. A szerepkultúra lényegéhez tartozik, hogy a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, és írásos formában. A szerepkultúrával rendelkező szervezetek irányítását, az

egységek munkájának felülről történő összehangolását a csúcsvezetés tagjaiból álló, szűk körű testület végzi. A hatalom fő forrása a betöltött pozíció. A személyiségből eredő hatalmat, befolyást gyanakvás övezi, és a szaktudáson alapuló hatalom is erősen korlátozott. Ebben a kultúrában a szerep azt jelenti, hogy a munkaköri leírás követelményei fontosabbak, mint egyének individuális jellemzői. A munkaköri leírás szabályainak meg kell felelni, ennél többre azonban nincs is szükség. Ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják a kiosztott szerepeket, és az adott szinten jól ellátják feladatukat. Nem való viszont a szerepkultúra a szuverén, hatalomorientált és teljesítménymotivált emberek számára. A szerepkultúrájú szervezetek mindaddig sikeresen képesek működni, amíg viszonylag stabil környezet veszi őket körül. Ha a szervezet képes meghatározni, befolyásolni, irányítása vagy legalábbis ellenőrzése alatt tartani környezetét, ha a környezet stabil, illetve változásai előre jelezhetőek, kiszámíthatók vagy manipulálhatók, ha a szervezet hosszú életciklusú termékeket állít elő, vagy ilyen szolgáltatást nyújt, akkor előre programozható a tevékenység, és sikeresek lehetnek a merevebb szabályok, előírások. A szervezetskultúra jó példái a nagy, bürokratikus szervezetek, mint például a minisztériumok, vagy más közigazgatási szervezetek.

Feladatcultúra

Projekt-irányultságú kultúra, a feladatok megoldására koncentrál, szerveződési elvét a mátrix fejezi ki.

A feladatcultúra megkülönböztető sajátossága kifejezetten a feladat-és teljesítményorientáció. A hatalom és a befolyásolás jórészt a négyzetháló szálainak kereszteződési pontjaiban alakul ki, de kevésbé hajlamos a koncentrálódásra, mint más kultúrátípusok esetében. A befolyás alapvetően a szaktudásból, nem a betöltött pozícióból, vagy a személyiség karizmatikus erejéből fakad. A feladatcultúra olyan csoportokra jellemző, amelyekben az eredmény, az együtt dolgozók munkájának végterméke elhalványítja az egyéni célokat. A mátrix szervezetben kialakult feladatcultúrára a rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemző. A csoport összetétele feladatról feladatra változhat, újraszerveződhet, és amennyiben a csoportok optimális módon rendelkeznek a szükséges döntési jogkörrel és erőforrásokkal, rendkívül gyorsan és hatékonyan tudják végrehajtani az előttük álló feladatokat. A feladatcultúra esetében a központi irányítás akarata, szervezőbefolyásoló ereje a projektek indításában nyilvánul meg. Az ilyen szervezet akkor működik, ha elegendőek az erőforrások, a teamekben jó a légkör, a csoportok együttműködnek, az értékrendben első helyen áll a termékés/vagy az ügyfél-orientáció. A feladatcultúrára jó példa, amikor egy vállalaton belül egy adott feladat elvégzéséhez felállítanak egy teamet, például egy reklámkampány kidolgozásához létrejön egy kreatív-team.

Személycultúra

Középpontjában a kiemelkedő szaktudású személyek, markáns személyiségekkel, vagy karizmatikus tulajdonságokkal rendelkező személyek állnak. Ennek a kultúrának az egyén, az egyes ember áll a középpontjában, s ha egyáltalán van kialakult struktúrája, az csak azért van, hogy az individuumokat kiszolgálja.

A szervezeti felépítés a lehető legegyszerűbb, ábrázolására leginkább egy halmaz, vagy számtalan apró csillagból álló galaxis alkalmas. Ez a szervezet teljes egészében az egyénnek van alárendelve, és fennmaradása is tőlük függ. A befolyás megoszlik az egymással társulók között, a hatalom pedig, leginkább a szaktudásból, szakértelemből fakad. Az emberek azt csinálják, amihez a legjobban értenek, és jószérivel csak szakmai téren adnak egymás véleményére. A teljes egészében személykultúrát megtestesítő szervezet ritka, de sok olyan eset van, amikor személykultúrával jellemezhető egyének dolgoznak másfajta domináns kultúra keretei között. A személykultúrára jó példa egy ügyvédi munkaközösség, amelynek tagjai közösen bérelnek az irodát, de ezen túlmenően mindenki a maga módján boldogul, nem alakítanak ki egymást közt formalizált munkamegosztást és alá-fölérendeltségi viszonyokat.

A VEZETŐI HATALOM

A vezetők hatalmának 5 fontos típusa van, amelyek lehetővé teszik, hogy befolyásolják mások gondolkodásmódját, viselkedését. A hatalom forrásai tehát a következők:

Jutalmazó hatalom

A beosztott lehetővé teszi a vezető számára, hogy befolyásolja tevékenységét, mindaddig, amíg úgy érzi, hogy ennek eredménye a kívánt jutalom. A jóváhagyott viselkedést követő ismételt jutalmak elfogadása a vezető

– beosztott kapcsolat erősödését eredményezi. Vagyis a beosztott engedelmessegre kondicionálódik azáltal, hogy a jóváhagyott viselkedés és szükségletei kielégítése között megerősített összefüggést észlel. A vezetőnek a hatalma tehát abból adódik, hogy jutalmaz, olyat ad, amire a beosztottnak szüksége van.

Kényszerítő hatalom

A kényszerítő hatalom a jutalmazó hatalom ellentettje. A vezető megpróbálja büntetéssel vagy fenyegetéssel motiválni a beosztottat. Ennek rövidtávon van csak hatása, hosszabb távon mindenképpen káros. A beosztott talál más alternatívát, például új munkahelyet keres.

Törvényes hatalom

Ez az a hatalom, amelyet egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak. A törvényes hatalom tehát arra a kényszerítő érzésre épül, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni kell. Az ilyen hatalom alapja hogy a működési szabályzatot mind a vezető, mind pedig a beosztott elfogadja. A vezetőnek azért van hatalma, mert a szervezeti hierarchiában a beosztott felett áll.

Kapcsolatokból származó hatalom

Ez abból származik, hogy a beosztottak úgy érzékelik, hogy a vezetőnek befolyásos, illetve fontos személyekkel van kapcsolata a szervezeten belül és kívül. A beosztottak

engedelmességének forrása ebben az esetben az, hogy meg akarják szerezni azokat a vélt előnyöket, vagy el akarják kerülni azokat a szankciókat, amelyek a fontos személyhez kötnek.

Szakmai (szakértői) hatalom

Egy hierarchián belül a hivatalos vezető rendszerint rendelkezik bizonyos sajátos tudásanyaggal, amely pozíciójának eredménye. Ilyen például a célok, a vállalatpolitika. Ha beosztott látja, hogy a vezető ilyen ismeretekkel rendelkezik, az növeli a vezető befolyását. Ha ráadásul a vezetőről azt tartják, hogy az osztály belső ügyeit tekintve is szaktekintély, akkor jelentős szakértői hatalommal fog rendelkezni. A vezetőnek tehát attól van hatalma, hogy szakértő az adott területen, jobban ért hozzá, mint a beosztottak.

Információs hatalom

Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van azokra az információkra, amelyeket csak a vezető tud („benne akarnak lenni a dolgokban”).

Referens hatalom

Azt a képességünket, hogy rávegyünk másokat, hogy hozzánk hasonlítsanak és minket utánozzanak, referens hatalomnak nevezzük. A beosztottak gyakran nemcsak a vezető pozíciójára vágynak, hanem olyanok akarnak lenni, mint ő: tanulmányozzák a vezető nézeteit, modorát, szaktudását és környezetét. A vezető hatalma tehát abból ered, hogy karizmatikus személyiség, előnyös és kívánatos tulajdonságokkal rendelkezik, követendő példát nyújt.

Vezetői készségek

Az edzők többsége sportolt az edzői karrier megkezdése előtt. Az edző szerepe viszont együtt jár egy bonyolult átmenettel, hogy a megtanult dolgokat már másokon kell alkalmazni. Az edző már nem önmaga egyedül játssza a játékot, akármennyire is vágyhat még erre; a játékosoknak kell segítenie abban, ahogyan ők játszanak. Mindehhez már ugyanazokra a képességekre van szüksége, mint játékos korában. Következésképpen, sok edző rosszul vagy nem megfelelően felkészült egy edző vezetői feladatainak az ellátására.

A vezetői szerep meghatározása

A vezetés egyszerűen: először tudni egy adott folyamatot megtervezni, a vezető a fejében meglévő kép alapján ad másoknak információkat, utasításokat. Egy csapat vezető nélkül, olyan mint a hajó kormány nélkül. Másodszor a vezetés egyfajta szociális és pszichológiai környezet kialakítása - amit az üzleti életben szervezeti kultúrának, a sportéletben pedig csapat kultúrának neveznek. Ehhez a kultúrához hozzátartozik a kiválasztás, a motiválás, a jutalmazás, az átképzés és a csapat tagjainak az egyesítése- játékosok, asszisztensek, mindenki aki a szervezetnek segít.

A kiváló edzők –vezetők tudják, hogy a fejükben megálmodott képet hogyan fordítsák át a valóságba. Az edzők, a vezető szerepben egy olyan környezet kialakítására törekcsenek,

melyben minden egyes sportolónak maximális lehetősége van a siker elérésére, ezáltal pedig a csapatsiker elérésére. Az edző nemcsak a fizikai környezettel, hanem a pszichológiai és szociális környezettel is foglalkozik.

A vezetés hivatalos definíciója szerint a vezetés az egyén olyan tevékenysége, mely során másokat bizonyos kitűzött célok irányába befolyásol. Gyakran összekeverik a managementtel. A management a tervezésből, szervezésből, toborzásból, a személyzet kialakításából, ütemtervekből, költségvetésből és kapcsolatszervezésből áll. A vezetők is ellátják ezeket a funkciókat, vagy kiosztják másoknak, de ők valamivel többet tesznek. A vezetők határozzák meg a jövőbeni irányt, majd a szervezeten belül rendezik az erőforrásokat, a megálmodott kép megvalósítása érdekében. A menagerek egyszerűen elvégzik a rutinmunkát, és soha nem kérdezik, hogy vajon tényleg ezt kell-e végezniük. A sportban ez a különbség nagyon fontos, hiszen nagyon sok csapat vagy „túlmanagelt” vagy „alulvezetett”. A vezetés az interperszonális kapcsolatokat hangsúlyozza, és közvetlenül befolyásolja a motivációt, míg a management egyértelműen nem. Peters és Austin szerint:

„Az edzőség egyfajta szemtől szembeni vezetés, hiszen különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal és érdeklődéssel rendelkező embereket kell bátorítani a felelősség felvállalására és az állandó teljesítményre, egyfajta teljes jogú partnerként, segítőként. Az edzőség nem egyszerűen egy technika megtanulása, vagy a tökéletes játékterv megalkotása. Az őszinte odafigyelésről szól, arról, hogy az edző őszintén hisz, őszintén törődik és őszintén bevonódik.”

Az edzőség egy „emberekkel dolgozó üzlet”, és a kiváló edzők az emberek diákjai. A kiváló vezetővé- a kiváló edzővé- váláshoz olyan pszichológiai készségeket kell kifejleszteni, különösen az interperszonális készségek területén, melyek segítségével az emberek cselekvésre bírhatóak. A kommunikációs készségek, úgy mint beszélgetés, hallgatás, érvelés, tagadás, bátorítás és vigasztalás egyszerűen elengedhetetlenek.

A vezetés fogalmához hozzátartozik a történelem „nagy ember” elmélete. Azok az emberek, akik vezetővé váltak, különböző tulajdonságokkal bírnak. A csapatokban mutatott kiválóság olyan egyének felsőbbrendű vezetésének a terméke, akik olyan specifikus készségeket sajátítottak el, melyek lehetővé teszik számukra egyrészt a jövőre irányuló elképzeléseket valamint a meggyőzés képességét. A kiválóság azonban nem csak úgy megtörténik. A vezetésre való felkészülés és maga a vezetés is kemény munka. Az emberek alapvetően három kategóriába sorolhatóak:

- az a kevés, aki eléri, hogy a dolgok megtörténjenek
- a sok, aki nézi, ahogy a dolgok megtörténnek
- és a többség, akinek fogalma sincs, hogy mi történt

A dinamikus vezetés

Bennis és Nanus (1985) a vezetőt úgy írja le, mint „olyan valaki, aki cselekvésre készíti az embereket, akik a következőkben vezetőket teremt, és aki a vezetőket a változás lehetőségévé alakítja.” Ez egy kollektív folyamat, mely során az edzők és a játékosok együtt dolgozva elégtik ki egymás szükségleteit és küzdenek a közös célokért. A transzformatív vezető egy olyan dinamikus kapcsolat, melyben az edző és a csapat kölcsönös befolyásolja egymást. Ez egyfajta pszichológiai szerződés a játékosok és az edző között, a szerződés mindkét részről tartalmaz különböző elvárásokat és cselekedeteket. Az edző sportoló felé irányuló elvárásait a sportolók felé irányuló elvárásai viszonzják.

Ebből a nézőpontból tekintve a vezetés nem egyoldalú- ez egyfajta mély, hatásos, mégis árnyalatnyi energiamozgás az edző és a csapat között. Ez a megközelítés elősegítheti a felelősség és a kontroll felvállalásának előmozdítását.

Hatalom

A hatalom az az alapvető energia, mely szükséges bizonyos tevékenységek megkezdéséhez és fenntartásához, és lehetővé teszi, hogy a szándékok realitássá alakuljanak. Az edző, vezető számára elengedhetetlen, hogy elindítsa a csapatot a célok elérésének irányába, azonban sokan nem bíznak benne, hiszen gyakran rossz célokra használják fel. A vezetés a hatalom bölcs felhasználása, a hatalom forrása pedig a hatékony vezetés.

Az edző szerepe, és az ezzel együtt járó tekintély által az edző még nem válik az igazi vezetővé. Az edző addig nem válik igazi vezetővé, amíg a csapattagok nem fogadják és ismerik el. A hatalom ez a tekintély- és akkor válik alkalmazhatóvá, amikor a tagok elismerik a vezető tekintélyét. Röviden tehát, a vezetőnek meg kell küzdeni a csapat tiszteletéért, hogy elérje azt a szükséges hatalmat, amely a kiválóság elérését segíti elő. A tiszteletet viszont csak fejlett készségek és ismeretek bemutatásával, valamint a csapat iránti őszinte elköteleződés, a hitelesség által lehet elérni.

A transzformatív vezető képessé teszi a dolgozókat s a játékosokat arra, hogy segítsenek elérni a csapat céljait. A felhatalmazás a másik módja a felelősség felruházásának. A felhatalmazás segítségével a csapat tagjai úgy érzik, hogy:

- egyfajta különböző dolgot tesznek, és hozzájárulnak a csapat céljaihoz
- új készségeket tanulnak, ami a fizikai és pszichés teljesítményüket is növeli
- elkötelezettebbnek érzik magukat a csapat irányába, így nő a motivációjuk
- egyre jobban élvezik a részvételt, ami kielégíti az öröm iránti szükségletüket

A hatékony vezetés négy összetevője

A vezetést régen egy veleszületett tulajdonságnak tartották- mely szerint valaki vagy vezetőnek születik vagy nem. A vezetés „nagy ember” elmélete (nem egyenlő a történelem „nagy ember” elméletével) nem volt hosszú életű, mert bebizonyosodott, hogy bizonyos feladatokban kitűnőnek bizonyultak, míg más feladatokban már nem.

Jó megfigyelők észrevették, hogy a vezetők nem viselkednek egyformán, különböző vezetői stílust képviselnek. A számos eltérés ellenére, alapvetően két kategória különíthető el, a tekintélyelvű (autokratikus) és a demokratikus. Így egyre több kutatás irányult arra, hogy melyik feladat esetén melyik vezetési stílus működik jobban. A „big bang” elmélet szerint a szituáció az, ami a hétköznapi embereknek lehetőséget nyújt a vezetővé válásra, mintha valami különleges dolog történne, ami egy hétköznapi embert vezetővé tesz.

A másik oldalról viszont a kutatók azt is megvizsgálták, ahogyan az „alkalmazottak” reagáltak bizonyos vezetői stílusokra. Azaz a „követők” személyiségükben és szükségleteikben is különböztek egymástól. A vezetéssel kapcsolatos kutatások alapján a vezetés négy összetevőjét vizsgálták meg alaposan:

- a vezető tulajdonságai
- a vezetői stílus
- a szituáció jellemzői, természete

- a „követők” tulajdonságai

A vezetés átfogó megértéséhez ezt a négy összetevőt kell mérlegelni, és azt, hogy ezek milyen hatással vannak egymásra, és ezáltal a vezetési folyamatra.

A hatékony vezető tulajdonságai

Mivel olyan tulajdonságok nincsenek, melyeket a hatékony vezetőnek elengedhetetlenül birtokolnia kell, viszont olyanok vannak, amelyekkel sok sikeres vezető rendelkezik. Ezeknek a tulajdonságoknak az ismerete nem igényel több éves kutatómunkát.

Meglehetősen egyszerű a vezetők eleveendő tulajdonságait azonosítani. Azonban, sok ember rendelkezik ezekkel a tulajdonságokkal, és mégsem vezetők. Mindez azt sugallja, hogy ezek a tulajdonságok, szükséges, de nem elégséges feltételei a hatékony vezetésnek. A vezetők ugyanis más tulajdonságokkal is rendelkeznek.

Empátia

A kiváló vezetők képesek a másik személy szemléletéhez alkalmazkodni, azaz megértik, hogy a másik ember hogyan észleli az eseményeket és hogyan tapasztalja meg az érzéseket. Ezt a tulajdonságot empátiának nevezik, és nem szabad összekeverni az együttérzéssel. Az empatikus ember megérti mások érzéseit, az együttérző pedig sajnálatot érez más emberek gondjai miatt.

A segítő szakmában dolgozó kutatók, szakemberek hamar megtanulták, hogy segítőként a siker eléréséhez vezető legfontosabb tulajdonság az empátia. Valószínűleg ez a legfontosabb tulajdonság, amely a kiváló edzőket és vezetőket elkülöníti a kevésbé hatékonyaktól. Szinte elengedhetetlen része annak, hogy az edző segítsen a sportolónak bizonyos pszichológiai készségek kialakításában. Az empátia segítségével az edző könnyebben megismeri a sportoló érdeklődését és szükségleteit, ami nemcsak a vezetés területének egyfajta előfeltétele, hanem a motiválásban is nagyon fontos. Az empátia magja az eredendő, őszinte törődés, a termőföldje pedig a kommunikációs készség, különös tekintettel a meghallgatás képességére, és a napsugara a segítség. Az empátia három lépést foglal magába:

- az empátiára irányuló szükséglet felismerése
- az idői ráfordítás, a csapattagok problémáinak a megértésére
- maga a viselkedés, ami a megértésen alapul, és segít a csapattagoknak a céljaik elérésében

Az empátia megjelenése nem kifejezetten valószínű, amikor az edző mindenféle kommunikáció nélkül azt feltételezi, hogy ismeri a sportolók szükségleteit és elvárásait, vagy amikor a nyilvánvaló különbségek ellenére mindenkihez egyformán viszonyul, vagy amikor nem ismeri fel az adott egyénben végbemenő változásokat. Viszont mindannyiunkban megvan az empátiás képesség. Egyszerűen azt kell eldönteni, hogy teszünk bizonyos erőfeszítéseket, rászánjuk az időt és odafigyelünk mások érzéseire.

Egyéb tulajdonságok

A hatékony vezetők a következő tulajdonságokkal rendelkezhetnek:

- vezetőként viselkednek, nem egyszerűen nők vagy férfiak
- nemcsak problémamegoldók, hanem a problémákat meg is tudják találni. A problémát már a kifejlődésének a korai szakaszában felismerik, és azonnal megpróbálják azt megoldani.
- a megbízhatóságukkal és a fáradhatatlan kitartásukkal elnyerik mások bizalmát
- képesek az önkontrollra
- szüntelen küzdelmet folytatnak saját maguk és saját készségeik fejlesztéséért
- értékelnek másokat, és segítenek nekik a saját önértékelésük erősítésében
- rugalmasak és gyakorlatiasak és nem merevek és elvontak

A vezetési stílusok

A vezetési stílus azokra a hagyományos módokra utal, ahogyan a vezető segít a csoportnak egy feladat végrehajtásában valamint a csoport szükségleteinek a kielégítésében. Ez egyfajta tendencia az edző részéről, ahogyan egy adott úton vezet egy csapatot. Az edzők különböző tulajdonságok fényében közelítik meg a sportot, és ez a vezetési stílusukat is befolyásolja. Az olyan tulajdonságok, mint az optimizmus/pesszimizmus, asszertivitás/passzivitás, elővigyázatosság/merészség és merevség/rugalmasság olyan erős diszpozíciók, melyek a legtöbb helyzetben valószínűleg hatással vannak az edzői stílusra.

A két stílust gyakran dichotóm módon kezelik: valaki vagy az egyikbe vagy a másikba tartozik. Ahogy azt már korábban is láttuk, a legtöbb emberi tulajdonság egy kontinuum mentén helyeződik el, és ez a vezetési stílusokra is igaz. Sőt, az autokratikus stílus nem szükségszerűen jelenti a feladat-orientáltságot. Így, ezek a stílusok egy széles, általános orientációra utalnak.

Egy vezető vajon mindkét stílust tudja alkalmazni? Igen, a legjobb vezetők igen, és ez egy nagyon fontos mozzanat ezekkel a stílusokkal kapcsolatban. Blake és Mouton (1969) hálózata azt mutatja, hogy hogyan tudják az edzők mindkét stílust alkalmazni. A „9,9” –s edző az ideális edző- az a személy, aki rugalmas és az edzői stílussal szemben is alkalmazkodó. Ez a stílus se nem autokratikus, se nem demokratikus, hanem a kettőnek a keveréke: a helyzetnek megfelelő módszer. Ha helyzet úgy kívánja, akkor akár erőteljes irányításra és a sportolók felelősséggel való felruházására is szükség lehet. mivel a társadalmunkban az edzői szerep nagymértékű hatalmat is magába foglal, mivel bizonyos időkorlátok mellett kell az edzői feladatokat hatékonyan ellátni, esetenként az autokratikus, irányító stílus kifejezetten szükséges lehet. Azonban sajnos, a pályára jellemző irányító attitűd az edző más vezetői készségeire is kiterjedhet, ami nem feltétlenül szükségszerű és kívánatos. Így a különböző stílusok megfelelő helyzetekben való alkalmazása egyfajta kihívást jelent az edzők számára.

Helyzeti tényezők

A helyzeti megközelítés egyik fő tétele, hogy a különböző helyzetek különböző vezetői funkciók betöltését igénylik. A legfontosabb helyzeti tényező az adott pillanatban végrehajtandó feladat. A „pályán” megnyilvánuló vezetői stílus gyors döntéseket és cselekedeteket követel, így az ilyen helyzetekben nem a demokratikus a legideálisabb edzői stílus. Gyors döntéseket kell hozni, és a felelősség az edző kezében van. Mindazonáltal, gyakran látjuk, hogy az edzők a döntéseiket megbeszélik a másodedzőkkel, vagy magukkal a játékosokkal.

Másik fontos aspektusa az adott pillanatban végrehajtandó feladatnak, hogy egyéni vagy csapatsportról van-e szó. A csapatsportok a játék során az erőfeszítések fokozottabb kontrollját és szervezését igénylik, mint az egyéni sportok, mindez nagyobb mértékű irányítást követel meg az edző részéről is. Ebből kifolyólag az egyéni sportok esetén egy kevésbé irányító attitűd sokkal kívánatosabb szemben a csapatsportokra jellemző irányító stílussal.

A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a csapatsportolók inkább választják a feladat-orientált edzőket. Az olyan változatos és dinamikus sportágakban versenyző sportolók, mint a kosárlabda a feladat-orientációt részesítik előnyben, szemben a kevésbé változatos, zárt sportágakkal, mint az úszás. Továbbá, a kevésbé képzett sportolók is a feladat-orientált edzőket igénylik, akik a készségeket jól meg tudják nekik tanítani. Ezzel szemben, a sikeres, képzett sportolók a sportoló-orientált edzőket választják, és érzelmi támogatást nyújtanak, és az irányítás helyett, együttműködést nyújtanak.

A feladat orientáción kívül további négy olyan helyzeti tényezőt találtak, ami a vezetői hatékonysággal kapcsolatos: hagyomány, rendelkezésre álló idő, asszisztensek és a csapattagok száma

1. **Hagyomány:** Az a csoport, amely már rendelkezik bizonyos hagyományokkal a vezetési stílussal kapcsolatban, valószínűleg nem reagál megfelelően a vezetői stílus megváltozására, függetlenül a vezető személyétől
2. **A rendelkezésre álló idő.** Ahogy azt már korábban is említettük, ha a rendelkezésre álló idő kevés, a feladat-orientált autokratikus stílus hatékonyabban működik, mint a demokratikus.
3. **Asszisztensek.** Egy vezetőnek minél több segítője van, annál fontosabb, hogy felkészítse őket a vezetői stílus követésére és alkalmazására.
4. **A csapattagok száma.** Nagy csoportok, csapatok esetén a résztvevő, demokratikus stílust nehéz hatékonyan alkalmazni, azonban a segítők, ha vannak megkönnyítik a csapattagok bevonását.

Emlékezzünk arra, hogy a helyzeti tényezők csupán részben határozzák meg azt, hogy kiből válik sikeres vezető. A különböző sportok, sportágak bizonyos helyzeti tényezők terén megegyeznek. Így, valószínűsíthetően a sportban a vezetői stílus és a vezető tulajdonságai, képességei hasonlóbbak, mint más területeken általában.

A helyzeti megközelítés önmagában nem elegendő a „követők” tulajdonságainak a meghatározásához, és a vezető-követő kapcsolat felderítéséhez.

A „követők” tulajdonságai

Nyilvánvalóan a jó vezetőnek mérlegelnie kell a sportolók személyiségét és értékeit, ugyanúgy, ahogy erre a motivációval kapcsolatban is szükség van. Mint minden kapcsolatban, nemcsak a vezető befolyásolja a követőit, hanem a követők is őt, hiszen a vezetőnek reagálnia kell a követőire. Abban az esetben, ha a követők az irányítást nehezen fogadják, a vezető valószínű, hogy autokratív stílust fog alkalmazni.

A kutatások azt mutatják, hogy a sportolók a vágyaik és a struktúra iránti szükségletük területén különböznek. Néhányan már képesek arra, hogy nagymértékű irányítás nélkül jelentős felelősséget vállaljanak fel és fogadjanak el, mások viszont nem. Kevesebb irányítást igényelnek azok a sportolók, akik jól kezelik a bizonytalanságot, akik mélyebben azonosultak a csapat céljaival valamint jobb képességekkel és több tudással, ismerettel rendelkeznek.

Vezetővé válni

A négy összetevő vizsgálatával egyértelmű vált, hogy a vezetőnek mindenképpen rugalmasnak vagy alkalmazkodóképesnek kell lennie. Nem lehet minden helyzetben minden embert ugyanolyan módon vezetni. A négy összetevő segít a helyes stílus megválasztásában, valamint a csapattagok közül a további vezetők kiválasztásában. Például a csapatkapitány kiválasztásánál, az edzők valószínűleg azt a csapattagot keresik, aki intelligens, asszertív és magabiztos.

A vezetői stílusok nem dichotómak, de bizonyos feladatok hatékony végrehajtásához a vezetés különböző formáira lehet szükség. Az edzői filozófia jelentősen befolyásolja, hogy bizonyos helyzetekben melyik stílus kerül alkalmazásra. Ha az edző úgy gondolja, hogy bizonyos helyzetekben a sportoló fejlődésének az elősegítése a cél, akkor egy sportoló-központú stílus a hatékonyabb. Ellentétben azzal a helyzettel, ahol a győzelem a cél, ahol a feladat-központú megközelítés a hatékonyabb. Egymással versengő célok esetében, az edző a fontosnak tartott értékek alapján hozza meg a döntést.

Azáltal, hogy az edző tisztában van azzal, hogy a követők is hatással vannak a vezetőre, egyúttal azt is megéri, hogy egyik miért volt hatékony, és a másik miért nem. Sőt ezáltal azt is megéri, hogy miért vált bevált gyakorlattá a versenysportban a sikertelen edzők lecserélése, hiszen ez a legegyszerűbben megoldható változás.

Mit az, amit a vezetők tesznek

A legfontosabb dolog, amit a vezetéssel kapcsolatban tudni kell az, hogy mit és hogyan csinálnak a vezetők. A következő hat dolog az, ami a sikeres vezetőt elválasztja a sikertelentől:

- a vezetők irányítanak: a jövőre irányuló elképzeléseikre vonatkozólag célokat tűznek ki.
- a vezetők olyan pszichológiai és szociális környezetet alakítanak ki, melyben a csapat céljai elérhetővé válnak, ezt az üzleti nyelvben szervezeti kultúrának nevezik
- a vezetők értékeket közvetítenek, és ezáltal nevelnek, részben a saját filozófiájuk megosztásával. Az értékek fontosságáról és ezek átadása az edzői filozófia fontos része.
- a vezető a csapat által kitűzött célok elérésére motiválja a csapattagokat
- a vezetők egy probléma felbukkanásakor konfrontálják a csapatot, szervezetet
- a vezetők kommunikálnak. ez a fent említett öt lépés során külön jelentőséggel bír.

3. A csapatkultúra gondozása

A vezetés első alapvető feladata egyfajta irányítás- egy jövőre irányuló kép megléte. De ahhoz, hogy az edző fellépjen a „trónra” szüksége van bizonyos képességekre, mely által az elképzelésből cselekedet lesz, azaz a kép realitássá válik. Mindezek megtételéhez az edzőnek hatékony csapatkultúrát kell kialakítania és fenntartania.

És ez az amit sok edző nem ért meg, ami visszatartja őket attól, hogy sikeresek legyenek, azaz rosszul vagy egyáltalán nem alakítanak ki csapatkultúrát. Ehelyett az össze energiájukat a fizikai készségek fejlesztésére, a kondíció fenntartására, a tökéletes stratégia megtalálására fordítják.

A csapatkultúra meghatározása

A csapatkultúra az a szociális szerkezet, mely táplálja a csapat lelkét, azaz ahogyan a dolgok egy csapaton belül történnek. A csapatkultúra a sikerhez szükséges légkör kiépítésével foglalkozik. Amikor az edzők a győzelemre irányuló attitűd és az elköteleződés kialakításáról, a büszkeség beépítéséről, a csapatszellem kiépítéséről beszélnek, valójában a csapat légkörről beszélnek.

A csapatlégkör alapvetően magába foglalja, hogy a jutalmakat hogyan kell adni, ki kivel miről kommunikáljon, edzés folyamatokat, játék protokollt, a győzelemre és kudarcra adott elfogadható reakciókat, öltözködési szabályokat, stb. A csapatkultúra az edző által alkalmazott edzői stílussal kapcsolatos, amely meghatározza a hatalom eloszlását és a döntéshozás módját.

A csapatkultúra egyrészt tartalmazza azt a hivatalos, formális szervezeti rendszert, amit az edző a csapatcélok elérése érdekében alkalmaz, illetve azokat az informális tényezőket, amelyek bármelyik dinamikus szervezetben jelen vannak. Ezek a formális és informális folyamatok jelentősen befolyásolják a csapatszellemet, a csapat lelkét, azaz a csapat pszichéjét.

Abban az esetben, ha a csapatkultúra nem megfelelően kialakított, vagy a csapat irányításával nem összeegyeztethető, a csapat lényegesen a képességei alatt fog teljesíteni, és valószínűsíthetően nagymértékű elégedetlenség alakul ki. Gyenge csapatkultúra fejlődik ki, ha a sportoló állandó kritikának van kitéve, amikor az edző és a sportoló vagy a sportolók között kiéleződik a konfliktus, amikor a sportolók elidegenítetteknek érzik magukat, amikor az edzők szélsőségesen nagy kontrollt gyakorolnak, valamint amikor a jelentéktelenség és a frusztráció érzése eléri a tűréshatárt.

Az edzők jelentős része nem tudja elérni a kitűzött célokat, mivel hiányzik belőlük a tudatosság vagy a képesség a csapatkultúra kialakítására, hiányzik belőlük az irányítás képessége vagy a játék ismerete.

A csapatkultúra edző általi alakításának hangsúlyozása nem azt jelenti, hogy minden csapattagnak mereven igazodnia kell ahhoz, amit az edző diktál. A csapatkultúra kialakítása a csapat közös munkája, így kialakításába és fenntartásába a csapat is bevonódik. A megfelelő viselkedés mércéinek meghatározása nem a csapatkultúra kialakításához vezet, hanem az edzői hatalom ráerőltetése a csapatra, és mindez ellentétes hatással lehet a pozitív csapatkultúra kialakítására. Egy pozitív kultúrában helyet kell biztosítani az individualizmusnak és a felelősség megosztásának.

A csapatkultúra összetevői

A következőkben egy nagyon sikeres edző profilját mutatjuk be. A sikeres és hatékony edző kiemelt hangsúlyt helyez az egyes sportolók méltóságára, ami egy összetartó csapat szempontjából elengedhetetlen. Továbbá hangsúlyozza az edzéseken való pozitív megerősítést építő kritikával egybekötve. A játékosok pontosan tudják, hogy mit várnak el tőlük, és fordítva, hogy ők mit várhatnak el az edzői gárdától. Így nincsenek meglepetések.

Egy jó edző filozófiája szerint a csapat az első - és a játékosoktól is elvárja, hogy a személyes céljaikat feláldozzák a csapatcéljaiért. A fiatal játékosokat mindig emlékeztetik, hogy ha már az első csapatukban elvégzik a kötelességeiket, a későbbi csapatoknál ez megtérül.

Ez az edző a játékot az üzletihez hasonló attitűddel közelíti meg, amely szemlélet a csapatban is tükröződik. A játékot megelőzően nincsenek magasztos beszédek, és felesleges érzelmi kinyilvánítások, de a motivált, lelkes játék a meccsek, versenyek közben azonnal megjutalmazódik.

A szlogenek helyett a tradíciókat, a hagyományokat részesíti előnyben, és a különböző már hagyományosnak mondható jutalmazási rendszereket sem alkalmazza (pl. apróbb jelzések a kiváló teljesítmény esetén). Ezeket az apró jelzéseket nem tartja olyan fontosnak.

Továbbá edzőként a sajtóban elkerüli az ellenfél befektetését, és a játékosok személyiségével kapcsolatos megjegyzéseket. A sajtóval való kapcsolatot engedélyezi a játékosoknak, de kontrollált körülmények között, és egyik időpont sem ütközik sem az edzések, sem a versenyek időpontjával. Úgy gondolja, hogy az ahogyan a sajtó érdeklődését kezelik, megtanítja a játékosokat a stressz kezelésére is.

A játékosok teljesen őszinte visszajelzést kapnak az edzés- és versenyteljesítményükkel kapcsolatban, a fejlődésük hogyanjára helyezve a hangsúlyt. Amikor a csapat kudarcot vall, az edzői gárda elemzi a hibákat, és ezeket az információkat mindenféle hibáztatás nélkül a csapat elé tárja. A kudarcot, a hibát a tanulás és a jobb játékosá válás eszközének tekinti.

Ez az edző következetes, igazságos és méltányos megközelítést követ a csapat vezetésében. Így fontosnak tartja, hogy az asszisztensek is elsajátítsák ezt a szemléletmódot, és különösen fontosnak tartja, hogy a sportolókkal tisztelettel bánjanak.

Ez az edző tudja mi a csapatkultúra, felismerte az összes tényezőjét, aspektusát, és nemcsak határozottan tartja ezeket, hanem lépéseket tesz a fejlesztés, fejlődés irányába is. A csapatkultúra legfontosabb összevevői a következők:

- csapat hagyomány (tradíció): az edző egyértelmű célja egy győzelmi hagyomány kiépítése, és egy kudarcos felcserélése, átalakítása, de más hagyományokat is nagyon fontos kiépíteni, például a csapat, aki soha nem adja fel, a jó sportember, egy fürge, eleven csapat stb.
- alapvető működési folyamatok, eljárások: ezek a folyamatok arra vonatkoznak, ahogyan a játékosokat kiválasztják, jutalmazzák, képzik, edzik és a versenyre felkészítik. Továbbá foglalkozik a felszerelések és a létesítmények menedzselésével, az alkalmazottak foglalkoztatásával és a kapcsolatszervezéssel. Ezek annak a rendszernek a részei, amit egy edzőnek tennie kell egy csapat működtetése érdekében.
- az információk menedzselése: Kinek milyen információról van tudomása? Bizonyos információk hogyan jutnak el az asszisztensekhez és a játékosokhoz? Hogyan jut el az információ az edzőhöz? Hogyan működik az információáramlás a meccsek alatt, az utazás során és a pihenőidőben?
- A sportág természete: Az egyéni sportok csapatkultúrája általában különbözik a csapatsportokétól, mivel a csapatsportok az erőfeszítések pontos koordinációját igénylik, az

idői korlátoknak megfelelően. A küzdősportok csapatkultúrája is különbözik a nem kontakt sportokétól, valamint az egynemű sportoké a vegyes neműektől. A csapatkultúrának tehát illeszkednie kell az adott sportághoz.

- A hatalom, a befolyásszerkezete valamint a hierarchia a csapaton belül: A hatalom az edző kezében összpontosul vagy megoszlik? A játékosok kapnak-e bátorítást, hogy segítsenek egymásnak, vagy az edző akarja az összes utasítást biztosítani? Van-e a csapatban a sportolók képességei alapján egy erős, merev hierarchia?
- Az edzői stílus. Ez a csapatkultúrát leginkább befolyásoló tényező.

A csapatkultúra fejlesztése

A Hawthorne-i kutatások az 1920-as, 30-as években sokat megtanítottak a csapatkultúráról. Ezek a kutatások elsődlegesen azt a feltételezést vizsgálták, hogy a világosság fokozásával a dolgozók hatékonysága is nő. Az eredmények pozitívak voltak. Majd csökkentették a fényt. A kutatók nagy meglepetésére a dolgozók termelékenysége is csökkent.

Míndez további olyan kutatásokhoz vezetett, ahol a kutatók növelték a pihenőidő hosszát, majd csökkentették, frissítőket kínáltak, majd elvitték, megrövidítették a munkahetet, majd megváltoztatták a fizetési rendszert. Sok esetben csökkent a termelés, ami kezdetben összezavarta a professzorokat. Számos elemzés után azonban arra a következtetésre jutottak, hogy a kutatásokban a szignifikáns tényező nem a környezeti elemek megváltoztatása volt, hanem a figyelem, amit a dolgozók felé fordítottak, hiszen ezáltal egy különleges csoport tagjává válhattak. Ez a figyelem erősítette a csoport összetartozás érzését, és növelte a motivációt. A főnök viselkedésének hatását is vizsgálták, aki a kontroll és a kísérleti csoportban is eltérően viselkedett a következő tényezők szerint:

- minden dolgozó teljesítménye iránt érdeklődött
- kimutatta a csoport teljesítménye iránt érzett büszkeséget
- segített, hogy a csoport együtt dolgozzon
- rendszeres visszajelzést biztosított a teljesítménnyel kapcsolatban
- a tervezett változások előtt beszélt a dolgozókkal, kikérte a véleményüket

A kísérleti csoport dolgozói, szemben a kontroll csoporttal a következő változásokat mutatták:

- büszkéek voltak a saját teljesítményükre
- elégedettek voltak, mikor külső személyek érdeklődést mutattak a munkájuk iránt
- nem érezték, hogy nyomás nehezedik rájuk a változásokkal kapcsolatban
- magabiztosak és nyíltabbak lettek

Ezek a majdnem hatvan évvel ezelőtt felfedezett feltételek, mai napig kiemelt jelentőséggel bírnak a csapatkultúra kialakításában és fejlesztésében. Az első öt viselkedés helyes alkalmazásával a második négy eredményt kapjuk.

Az előző fejezetben már szó volt arról, hogyan lehet a környezetet „tüzelni” a motiváció fokozása érdekében. A kívánt viselkedés érdekében kialakított vagy módosított csapatkultúra kitűnő példája a szociális vagy viselkedési „tüzelésnek”. Azonban a csapatkultúra fejlesztése nem olyasvalami, amit a sikeres edzők bárkinek át tudnak adni. Ez az egyik legnehezebb

feladat, amivel az edzők szembesülnek. Amikor az edzők „a csapat megfordításáról” beszélnek, vagy felismerik azt, hogy a csapatnak pszichológiai képzésre van szüksége, egyúttal a csapatléggör megváltoztatására irányuló szükségletet ismerik fel.

Hogyan történik mindez? Mindig a csapatkultúrán kell dolgozni- ahányszor az edző egy játékosal találkozik, minden edzésen, minden versenyen az edző minden cselekedetének hatása van a csapatkultúrára. Mindazonáltal vannak olyan egyértelmű jelek, amelyek a csapatkultúrával kapcsolatos problémákra utalnak:

- a csapat nem játszik olyan jól, mint szokott, vagy mélyen a képességei alatt teljesít
- a másodedző panaszkodik
- a csapattagok között konfliktus van
- az edző kényelmetlennek érzi a másodedzővel és a játékosokkal való kommunikációt, és fordítva is így van
- a beosztások zavarosak, a jelzések hiányoznak és a viszonyok tisztázatlanok
- az apátia és érdektelenség jelei egyértelműek
- a csapat-összejöveteleken kevés a reakció

A csapatkultúra megváltoztatása nem egy éjszakai, vagy egy hetes feladat, hanem egy fokozatos folyamat. Azonban sok edző hibázik abban, hogy rövid-távú megközelítést alkalmaz. Másrészt viszont, ha egy csapat gyorsan áll össze, mint például egy all-star válogatott, egy megyei vagy maga a nemzeti válogatott, kevés idő áll rendelkezésre a csapatkultúra kialakításához. Talán ez az egyik oka annak, hogy az ilyen sietősen összerakott csapatok, bár sok egyéni tehetséggel rendelkeznek, mégsem játszanak olyan jól, ahogyan azt várnák tőlük. A szakemberek már észlelték ezt a jelenséget, és törekszenek arra, hogy a válogatottak több időt töltsenek együtt egy-egy nemzetközi esemény előtt. Más edzők viszont nem találják a csapatkultúra fókuszát, és nem értik meg azt az összetettséget, mely által ez működik. Egy edző nem jelenheti ki egyszerűen azt, hogy „Nem fogunk többet veszekedni a csapattal.”, és nem várhatja ezt, hogy mindez tartós megoldást jelentsen a csapaton belüli súrlódásokra. Sőt az sem valószínű, hogy egy beszéd, amelynek célja, hogy mélyebb elköteleződést váltson ki, hosszútávú változást eredményez. A csapatkultúrával kapcsolatos probléma esetén kitartóan meg kell vizsgálni, hogy mi az, ami a maximális erőfeszítést gátolja, majd egy olyan stratégiát kell kialakítani, amely ezt a gátat eltávolítja, vagy egy helyes rendszert kell kiépíteni. A csapatléggör foltoztatása kétségkívül további romboló problémákat okoz. Fontos, hogy az edző a szervezet más tagjait is bevonja az akadályok feltárásába, hiszen ők is a csapatkultúra tagjai.

- legyünk nyitottak. Nem lehet egy üzenetet úgy meghallgatni, hogy közben értékelünk vagy ítélezünk.
- mentálisan felkészültnek kell lenni. Késleltessük a fontosabb beszélgetéseket, melyek során fokozott szükségünk van a hallgatási készségünkre, amíg mentálisan újra frissek leszünk. Illetve bizonyos típusú hallgatás esetén már eleve fel kell készülni a beszélgetés tárgyára vagy a beszélőre.

- a koncentráció javításának gyakorlása
- emlékezzünk arra, hogy az előadót nem a megjelenése vagy a hírneve alapján ítéljük meg, hanem az üzenet tartalma alapján.
- hallgassunk a szemünkkel a beszélő testbeszédének a megfigyelése által, hogy meghatározzuk, hogy a beszélő által verbálisan mondottak mennyire kongruensek a nonverbális tartalommal.
- figyeljünk oda a főbb mondanivalóra, figyelmen kívül hagyva az apró részleteket.
- gyarapítsuk a szókincsünket, és hallgassunk nehéz anyagokat, hogy a megértési képességeink javuljanak
- ha lehetséges, távolítsunk el minden zavaró ingert a környezetünkől, ha ez nem lehetséges, fokozzuk a figyelmi kontrollt azáltal, hogy szűkítjük a beszélőre irányuló fókuszot.

A nonverbális kommunikációs készségek

A nonverbális kommunikáció a szavak nélküli üzenetküldés, egy nagyon izgalmas téma. Ennek a résznek a célja a nonverbális kommunikáció különböző tényezőinek a tudatosítása. A nonverbális kommunikáció területén általában három nagy részt különítenek el:

- kinesztézis: a testbeszéd
- proxemika: térbeli távolság
- paranyelv: az a mód, ahogyan a szavak kimondásra kerülnek

Kinesztézia

A testbeszéd azt fejezi ki, ahogyan a megjelenésünkkel, a testtartásunkkal, a gesztusainkkal, az érintéseinkkel, és különösképpen a szem-és arcmozgásainkkal kommunikálunk.

Külső megjelenés

Egyes kultúrákban, a kialakult sztereotípiák alapja a külső megjelenés. A mi társadalmunk szerint a kövér emberek beszédesebbek, jó természetűek és megbízhatóak, míg a vékony emberek sokkal becsvágyóbbak, önfejtűbbek és pesszimistábbak. A bőrszín már hosszú ideje az előítéletek egyik legfőbb oka, sőt a 60-as, 70-es években a haj hossza és az ítékezés egyik eszköze volt a sportolók körében. Sok edző különösen ellenségesen viselkedett a hosszú hajú férfi sportolókkal szemben.

Megdöbbenő, hogy a sportolókat egy időben a külső megjelenésük alapján ítélték meg, majd később megváltozott az a nézőpont, hogy mi fontos a sportolókkal kapcsolatban. Napjainkban fontosabbnak tartjuk az olyan jelentős kérdéseket, mint a kémiai visszaélés a sportban.

Testtartás

A testtartásunkkal is kommunikálunk. A süppedő, ernyedte testtartás a rosszkedv, a kimerültség és alsóbbrendűség érzés jele, míg az egyenes tartás a magabiztosság, nyitottság és energikusság jele. Az ahogyan sétálunk szintén árulkodik az érzéseinkről. Amikor az emberek szomorúak, csoszognak, lehajtott fejjel, zsebre dugott kézzel, egyre lassabban. A boldog, teljesítő emberek lelkesedést sugároznak a járásukkal, gyors, céltudatos járással, szabadon lógó kezekkel, egyenes tartással. A légzésünk is tükrözi az érzelmünket. A gyors légzés az izgatottsággal, a félelemmel, a szorongással vagy a szélsőséges örömmel kapcsolódik össze.

Gesztusok

Különösen gyakran kommunikálunk gesztusok és különböző mozdulatok segítségével. Tudatában vagyunk-e annak, hogy mások hogyan beszélnek a kezeikkel, és mi magunk hogyan beszélünk a kezeinkkel. A következő táblázat egy rövid teszt, hogy vajon mennyire jól tudjuk a különböző gesztusokat a saját társadalmunkban felismerni. Ezt a készségünket fokozhatjuk azáltal, hogy más emberekkel való beszélgetésünk során vagy TV nézés közben nagyobb figyelmet fordítunk a gesztusokra, és hogy milyen könnyen és gyorsan tudjuk a teljes kommunikációs interakcióban felismerni a jelentésüket. Illetve odafigyelünk a saját nonverbális üzeneteinkre.

Érintés

A ragaszkodás és szeretet gyakori kifejező eszköze az érintés, a kontextustól függően a célja a megnyugtató vagy a megszakítás. Egy ölelés a szeretet fejezi ki, a másik ember kezének a kezünkben tartása a megnyugtató és a megerősítés eszköze, és a másik ember vállának lágy érintésével megszakíthatja a beszélgetését.

A kézfogás is gyakori eszköze az érintéssel való kommunikációnak, és egyes emberek úgy gondolják, hogy sokat elárul egy ember személyiségéről. Egy gyenge, nyirkos kézfogást szemben egy határozott, pozitív kézfogással, a személyiségre nyaló ablaknak tartanak.

Arc kifejezés

Az arcunk a legkifejezőbb testrészünk. A szemekkel és szánnal különösen sokat kommunikálunk, és ezeket vizsgáljuk, amikor szeretnénk meghatározni az üzenet jelentését.

A szemkontaktus időtartama egy másik módja a kommunikációnak. A tisztelet és figyelem vonala az amikor két ember egyenesen egymás szemébe néz. A hosszú szemkontaktus romantikus érzéseket vagy dühöt és konfliktust fejez ki, és ezeket nem valószínű, hogy összekeverjük. Amikor valaki potenciálisan negatív érzéseket szeretne kifejezni, ez a vonal megrövidül.

Proxemika

A proxemika azzal foglalkozik, hogy az emberek hogyan kommunikálnak a távolság segítségével, azaz az emberek közti távolság, hogyan rendezzük be a bútorokat, és a szociális interakcióban résztvevő tárgyakat valamint hogyan reagálunk, amikor mások betörnek a területünkre.

Az állatok rendelkeznek egy úgynevezett territoriális ösztönrel, mely automatikus válasz a területük megvédésére. Az embereknek nincsen territoriális ösztöne, de hajlamosak vagyunk hasonló viselkedésre. A területünk a körülöttünk lévő személyes zóna, az otthonunk, az irodánk, a játszóterünk vagy ilyesmi. Ez az a terület ahol biztonságban, kényelmesen érzed magad. Amikor mások behatolnak, gyors reakciókkal próbáljuk védeni. Hall (1966) a proxemika atyja négy zónát különít el egymástól. Figyeljük meg ahogy valaki hátrálni kezd, ahogy belépnek az intimszférájába. Az emberek zavartnak vagy fenyegetettnek érzik magukat, ha a körülmények arra kényszerítik őket, hogy megosszák ezt a területet.

Azonban bátorítjuk azokat az embereket, akiket kedvelünk, hogy lépjenek be a saját intim szféránkba, és visszautasítjuk az idegenek vagy az általunk nem kedvelt személyek közeledését. A kulturális különbségek befolyásolják az intim szféra még elfogadható nagyságát. Számos kulturális különbség létezik a proxemikával kapcsolatban, és a kommunikátorok közti kontextus nagymértékben befolyásolja azt, ahogyan észleljük a távolság segítségével kommunikált üzenetet.

Paranyelv

A paranyelv a beszéd vokális összetevőit kutatja, hiszen ezek élesen elválnak a szavak valódi jelentésétől, és ez a kommunikáció meglehetősen elhanyagolt területe. A paranyelv összetevői a következők:

- hangmagasság
- rezonancia, együtthangzás: a hang gazdagsága vagy szegénysége
- artikuláció

Kommunikációs készségek

Az életünk tele van a kommunikáció áramlataival- beszélünk, írunk, olvasunk, gesztikulálunk, hallgatunk, tanítunk, beszélgetünk, meggyőzünk, bemutatunk megvizsgálunk és így tovább. Az edzői szakmában ez a kommunikáció egyenletes folyama- néha viharos. Az edző verbálisan és nonverbálisan is kommunikál, azaz szavakkal és tettekkel egyaránt. Nehéz elképzelni egy kommunikáció nélküli világot- anélkül, hogy bármikor is tudnánk, hogy mit gondol a másik, vagy megosztanánk egymással a gondolatainkat. Kevésbé érné meg egy kommunikáció nélküli világban élni. Így a kommunikációs készségek fejlesztésével a saját életünket is közvetlen módon tesszük jobbá.

Mielőtt az emberiség feltalálta a nyelvet, a kommunikáció nonverbális módon folyt, és ez napjainkig folytatódik. Minden alkalommal, amikor olyan országban járunk, ahol nem

beszéljük a nyelvet, elcsodálkozunk azon, hogy nonverbálisan módon alapvető szükségleteinket milyen könnyen megértetjük. A nyelv egyben a legzseniálisabb találmány és egyben az emberiség legnagyobb csapása. Verbális és nonverbális kommunikációs készségeket is ki kell fejleszteni ahhoz, hogy valaki sikeresen befolyásoljon másokat, és hagyja magát befolyásolni, azaz, hogy vezető, edző legyen. Ezeket a készségeket nem elég megtanulni, gyakorolni is kell. Senki nem akarna olyan repülőgépen repülni, akinek a pilótája csak a repülés kézikönyvét olvasta el; és a kommunikációs szárnyakat sem lehet egyszerűen egy kommunikációs könyv elolvasásával kiterjeszteni.

A kommunikációs készség olyan, mint a sportkészség, ugyanúgy öt lépésben lehet elsajátítani:

- tudatosság, hogy egy adott készséget fejleszteni kell
- meghatározni azokat a viselkedésformákat, melyek a kommunikációs készséget javítják
- gyakorolni ezeket
- visszajelzések arra vonatkozólag, hogy mennyire helyesen alkalmazza a tanult viselkedéseket
- az új, vagy javított készség integrálása a mindennapi kommunikációs mintákba.

A kommunikációs készségek tanulása során különböző problémák, akadályok merülhetnek fel. Léteznek kevésbé hatékony, de jól berögződött kommunikációs minták, ezeket a felismerés után gyökerestől el kell távolítani. Valamint sokan hajlamosak vagyunk önmagunkat nagyszerű kommunikátoroknak képzelni, mások viszont nagyon vacak munkát végeznek ezzel kapcsolatban.

Kommunikációs alapok

Egy egyszerű kommunikációs folyamat hat elemet tartalmaz. Bemutatásához egy olyan példát használunk, melyben az edző megmondja a sportolónak, hogy holnap nem játszhat.

1. A kommunikációs folyamat ott kezdődik, amikor valaki eldönti, hogy tudatni akarja a másikkal, amit ő tud, értékelteni amit ő értékkel, éreztetni, amit ő érez vagy eldöntetni, amit ő döntött. Ebben az esetben az edző úgy dönt, hogy a sportolónak tudnia kell, hogy másnap nem játszik.
2. Az üzenet enkódolása: a gondolatot üzenetté kell alakítani. Az edző úgy dönt, hogy mindenféle magyarázat nélkül mondja meg a sportolónak, hogy másnap nem játszik.
3. A szavak kimondása, a beszéd. „Nem játszol holnap.”
4. Az elküldött üzenet átmegy néhány csatornán. Legvalószínűbb, hogy szavakkal kommunikálunk, így a másik fél a hanghullámokat hallja. De például a jelnyelv is lehet egy ilyen csatorna, továbbá telefonon, kazettán, videokazettán, ezek mind a kommunikáció különböző csatornái.

5. Az üzenet dekódolása. A másik fél megkapja az üzenetet, és értelmezi azt. a sportoló hallja a szavakat, és megérti a lényegét.
6. A másik fél, ebben az esetben a sportoló elgondolkodik az üzeneten, és különböző belső reakciókkal rendelkezik, lehet például dühös, bosszús, érdektelen stb.

Vajon sikeres volt ez a kommunikáció? Ez függ az üzenet céljától, és a fogadó reakciójától. a kommunikációs folyamatban zajnak nevezik azt a problémát, amikor a fogadó nem azt hallja, amit küldő üzeni akart. A zaj a folyamat hat lépése során bárhol előfordulhat. A zaj gyakori forrásai a következők:

- A küldő múltbeli tapasztalatai már egyfajta referenciakeretet biztosítanak, úgy, mint a hiedelmek, attitűdök és a személyiség. Mindez torzíthatja az üzenetet.
- A küldő nem rendelkezik az üzenet elkódolásához szükséges képességekkel. Például nem tudja szavakba önteni a gondolatait, vagy nem tud felidézni bizonyos érzelmeket.
- Maga a kommunikációs csatorna is előidézhet bizonyos zajokat, például a többi játékos az öltözőben, vagy rossz telefonkapcsolata, stb. Különböző beszédproblémák, mint például a dadogás, a bosszantás, a küldő vagy a fogadó zavaró mesterkéeltsége és modorossága is kelthet zajt a csatornában.
- A fogadóban pedig gyakran a dekódolási folyamat során keletkezik zaj, a fogadó múltbeli tapasztalatai miatt, ami szintén az üzenet fogadásának és értelmezésének a referenciakerete.

Vizsgáljunk meg néhány lehetőséget. Ha az üzenet célja, hogy a játékos ne játsszon, függetlenül az érzelmeitől, akkor az üzenet célba ér. Megkapja és megérti, és nem játszik másnap.

Azonban, ha a cél az, hogy ne játsszon másnap, de tudja azt, hogy ez nem egy képességére irányuló negatív ítélet, akkor az edző elmagyarázza, hogy egy másik játékosnak szeretne egy gyengébb ellenfél ellen esélyt adni. Az edző elmondja, hogy nagyon elégedett a sportoló játékaival, és ez semmiképp sem egy negatív visszajelzés irányába. Csupán csak lehetőséget akar adni egy játékosnak, akik türelmesen végigülte a szezont a kispadon, egy lehetőséget, hogy kezdjen, különösen, hogy ott lesznek a szülei is a mérkőzésen.

Előfordulhat azonban, hogy az edző magyarázat nélkül szeretné ezt átadni, mert úgy gondolja, hogy a játékos úgy is tudja, hogyan érez iránta, vagy az edző nagyon elfoglalt, és éppen megpillantja a játékos és sietve elmondja neki. Vagy egyszerűen csak elfelejti átadni a teljes üzenetet, holott ez volt a célja. Ezek mind példák arra, ahogyan a zaj befolyásolja a küldő kommunikációs folyamatának a végét.

Egy másik típusú kommunikációs félreértés lehet, amikor az edző közli a sportolóval, hogy nem játszhat másnap, aki azonnal dühbe gurul, és az edző úgy dönt, hogy több információt nem oszt meg vele. mivel ilyen gyerekesen reagált. Ebben az esetben a sportoló kezdeti reakciója keltette a zajt az edző fejében, ami gátolta a teljes üzenet átadását. Vajon hányszor történik meg ez?

Egy újabb eshetőség amikor az üzenet átadása után, a sportoló azonnal belemerül a saját gondolataiba, hogy vajon miért tette ezt az edző vele. Következésképpen soha nem hallja meg az igazi indokot. Vagy meghallja a magyarázatot, de az edző ezt nem őszinte módon fejezi ki, az arckifejezése és a gesztusai is erről árulkodnak a befogadó számára. Talán már maga a kapcsolat bizalmatlan volt, így egyszerűen a sportoló az edző egy szavát sem hiszi.

Vegyünk egy másik példát, ami rávilágít arra, hogyan szennyezi be a zaj a kommunikációs folyamatot.

Az edző az irodájába készül a délutáni edzésprogramra, amikor a sportoló betoppan.

Jó napot, edző, mondja a sportoló szerényen.

Mi az, S.? Kelletlenül érdeklődik, anélkül, hogy felnézne az iratai felől.

Edző, volt valaha a csapatából valakinek alkohol problémája? érdeklődik a sportoló.

Az edző egy pillanatra ránéz, majd folytatja. „Csak egynek.”, mindezt olyan hangsúllyal, amely arra utal, hogy türelmetlenül kezeli az ilyen témákat.

A sportoló tartózkodóan továbbkérdez: „És mit tett ezzel kapcsolatban?”

„Hagytam elmenni.”. Ebben a csapatban nincs hely alkoholisták számára. Nézd, most nagyon elfoglalt vagyok. Van még valami, amiben tudok neked segíteni?

„Nem, találkozunk később.”

Az első zaj ebben a kommunikációs folyamatban az, hogy az edző annyira megszállottan végzi a saját munkáját, hogy nem hallja meg azt, amit a sportoló igazából mondani akar. Hallja a szavakat, de valószínűleg nem érti meg a mögöttes tartalmat: „Alkoholproblémáim vannak, segítségre van szükségem.” Empátiával, néhány jól-irányzott kérdéssel és a kommunikációs folyamatra való teljes koncentrálással eldönthető, hogy vajon valóban ez volt-e az, amit a sportoló kommunikálni akart. Azzal a nyers válasszal, amit a sportoló kapott, ha valóban lennének alkoholproblémái, akkor az edző lenne az utolsó, aki erről tudna. Az edző és a sportoló közti kapcsolat miatt a sportoló nem érezte volna magát biztonságban, ha egyenesen megmondja a problémáját, inkább tesztelte az edzőt, aki elbukott a vizsgán.

Egy másik lehetséges válaszreakció ebben az esetben: mielőtt a sportoló kiböki a további kérdéseket, az edző azonnal a drog és alkohol ördögi mivoltáról kezd el beszélni. Az edző annyira elfoglalt azzal, amit mondania kell, hogy a sportoló soha nem veszi rá magát, hogy megossza a problémáját, azaz, hogy küzd az alkohollal, és segítségre szorul. Az edző úgy gondolja, hogy igazán egyenes és őszinte volt a sportolóval, aki mégis nagyon frusztráltan távozik.

A hatékony kommunikáció végtelenül bonyolult, és a zajok megszüntetésétől vagy kontrollálásától függ. A sikeres kommunikációhoz fel kell ismerni, hogy annak, akivel éppen kommunikálunk eltérő tapasztalatai vannak. Hogy megértsenek, és te is megérts másokat,

meg kell ismerni a másik személy referenciakeretét, és így már azt is látjuk miért olyan fontos az empátia.

Üzenetek küldése

Az edző szó egy olyan személyt sugall, akinek a szakmájához tartozik sok üzenet közvetítése. Az edzők utasítanak, bátorítanak, fegyelmeznek, szerveznek, valamint értékelik a sportolók teljesítményét, és ez mind üzenetek közvetítésével jár együtt. Az edzők arra hivatottak, hogy sikeresebbek legyenek az üzenetek elküldésében, mint a fogadásukban, de miután többet tanulnak az üzenetek közvetítéséről magukat is megítélik azok alapján. Ebben a részben a hatékony üzenetküldésről, valamint az üzenet egy speciális formájáról, a visszajelzésről lesz szó.

Érthető üzenetek

A legfontosabb ítélet, amit meg kell hozni, hogy mikor kell egy üzenetet elküldeni. Az edzők egy része túl sokat beszél, olyan dolgok körül ragadnak meg, ami untat másokat, vagy elvonja a sportolók figyelmét az edzésről. Az edzők másik része viszont túl keveset beszél, és azt feltételezik, hogy mások tudják, hogy mit gondol, vagy mit akar.

Az alábbi táblázatban 14 irányelv segíti a hatékony üzenetküldést, magyarázatokkal alátámasztva. Az edzők ez alapján értékelhetik saját magukat, illetve, hogy az adott irányelv mennyire az erősségük vagy a gyengeségük.

Az ilyen útmutatók, mint ez veleszületetten birtokolják azt a hiányosságot, hogy amint elolvastuk őket, el is felejtjük. Azonban a hiányosságok fejleszthetőek, aktív közreműködéssel és az irányelvek aktív alkalmazásával.

A visszajelzés

A visszajelzés az üzenet egy speciális formája, és a már említett útmutató szükségképpen tartalmazza. Azonban, mivel az edzők idejük nagy részét a visszajelzéssel töltik, így csak néhány kiegészítő információt jegyzünk itt meg. A visszajelzésnek számos formája van, és hasznos eszköze a különbségek felismerésének.

Objektív leíró

Ez a típusú visszajelzés olyan egyértelműen és objektíven írja le a megfigyelt viselkedést, amennyire csak lehetséges. Ez a típusú visszajelzés nem értékeli, hanem abban segít a sportolónak, hogy pontosabban és világosabban lássa a saját viselkedését. A visszajelzés minősége nagyon fontos, hiszen elősegíti a sportoló tanulási készségeinek fejlődését.

Közvetlen visszajelzés

Ennél a típusú visszajelzésnél először egy személy viselkedését írjuk le, majd azt hogyan reagáltunk arra. „Amikor elsétáltál tőle, nagyon dühös lettem.” Ez a típusú visszajelzés azért erőteljes, mert az adott személy egyértelmű, tiszta képet kap a saját viselkedéséről valamint arról, hogy az milyen hatással van másokra. Azonban a közvetlen visszajelzés csak olyan

kapcsolat esetén működik, amelyet a bizalom és a törődés jellemez, a kapcsolat javításának a céljával.

Direkt értékelő

A visszajelzés kevésbé kívánatos formája, amikor egy személy viselkedését közvetlenül értékelik, az értékelés okának magyarázata nélkül. Például „Te egy ellenszenves fiatal fickó vagy.” vagy „Szerintem te kedves vagy.”

Visszajelzéskor mindig mérlegelni kell a motivációt. A visszajelzést motiválhatja a, a visszajelzést kapó személy jutalmazása, támogatása; b, segíteni mások teljesítményének javításában; c, a kapcsolat javítása az adott személlyel. Sajnos néha büntetésre, megbántásra vagy megalázásra is felhasználjuk a visszajelzést.

A visszajelzés fogadása

Edzőként nemcsak a hatékony visszajelzés biztosítása a fontos, hanem a saját viselkedéssel, teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzés fogadása éppen olyan fontos. A visszajelzések fakadhatnak abból, hogy megvizsgálják, hogy mások hogyan reagálnak az edzői tevékenységükre, valamint visszajelzés kérése közvetlenül, például játékostól, a szüleiktől vagy más edzőktől illetve írásos visszajelzések kérésével.

Fontos, hogy az edző tudja, hogy a visszajelzés a játékosok vagy az asszisztensek részéről kockázatos. Az ahogyan az edző reagál a visszajelzésre, meghatározza a jövőbeni őszintébb visszajelzések meglétét. Néhány javaslat a visszajelzések fogadására:

- Odafigyelni és hallgatni, nem magyarázkodni vagy ítélni. Hajlamosak vagyunk a cselekedeteink miatt magyarázkodni vagy igazolást keresni, ha kritizálnak minket, és úgy gondoljuk, hogy a visszajelzést adó személy félreértette a viselkedésünket. Ez is előfordulhat, de ezt a típusú reakciót védekező mechanizmusnak tekintjük, ami megfojtja a visszajelzési kommunikáció áramlását. Hallgassuk meg és próbáljuk megérteni a másik ember nézőpontját; emlékezzünk rá, hogy nem kötelező azt elfogadni.
- Kérjünk több visszajelzést. Amikor közvetlenül egy másik embertől kapunk visszajelzést, tegyünk fel neki olyan kérdéseket, mint „Tudnál még többet is mondani nekem erről?” vagy „Szerinted mi ennek az oka?”. Ezek a kérdések elősegítik a további visszajelzéseket, hiszen a másik ember érzi, hogy érdeklődők vagyunk, és nyitottak. Hasznos módszer az írásos visszajelzés kérése a csapattól a csapattagokkal kapcsolatban, ez egyrészt lehetőséget biztosít a játékosok számára a döntéshozatalban való részvételre, valamint az edző saját észleléseit is ellenőrzi és megerősíti.
- Reagáljunk őszintén. Amikor az emberek tudni akarják, hogy milyen reakciót vált ki a visszajelzésük másokból, amit gyakran tesznek, mondjuk el nekik az őszinte érzéseinket.
- Fejezzük ki a visszajelzés miatti elismerésünket. Mondjuk el az embereknek, hogy értékeljük a bizalmukat, ami tükröződik abban, hogy hajlandóak megosztani velünk a visszajelzéseiket.

A hallgatás, meghallgatás készségei

A jó hallgatás egy készség és kemény munkát igényel. Amikor mások közel hozzád hallgatnak téged, az hízelgő, hiszen ez azt fejezi ki, hogy fontosnak tartják amit mondasz, és törődnek veled. Ha jó hallgató vagy, az emberek élvezik a veled való beszélgetést. Ha jó hallgató vagy, az emberek elégedettek lesznek, hogy meghallgatták és megértették őket. Ha jó hallgató vagy, egy információt sem szalasztasz el, ami fontos lehet a számodra.

Azok az emberek, akik nem figyelnek oda unalmas emberek, és gyakran félreértik, amit mások mondanak nekik. A hallgatás az egyik leggyengébb kommunikációs készségünk. Napunk 70%-át a verbális kommunikáció tölti ki-olvasás, írás, beszéd és hallgatás. Ebből a 70-ből a hallgatás megközelítőleg 45%-ot tesz ki. Tehát a hallgatás fontossága, mint gyakori kommunikációs tevékenység megkérdőjelezhetetlen.

A hallgatási készségek értékelése

A táblázat a nem odafigyelés tizennégy okát tartalmazza. Gondoljuk át a saját hallgatási mintáinkat, és jelezzük hogy a felsoroltak közül melyikkel milyen gyakran szembesülünk.

A hallgatási készségek javítása

Természetesen a javulás előfeltétele az akarat. A jó hallgatás kemény munka: intenzív koncentrációt és mentális aktivitást igényel.

Az aktív hallgatás

A Gordon-féle (1974) aktív hallgatás messze a leghasznosabb módja a hallgatás javításának. Ahelyett, hogy passzívan meghallgatjuk, amit mások mondanak, a kommunikációs folyamatban hallgatóként aktívan részt veszünk. Az aktív hallgatás magába foglalja azt, hogy elmagyarázzuk, hogy szerintünk mit mondott a beszélő. Különösen hasznos fontos, és talán összetett, elvont beszélgetések esetén. Ilyen esetekben olyan bevezetőket alkalmazhatunk, mint „Amit mondasz nekem..., Lássuk csak helyesen értem-e....Értem, úgy gondolod, hogy...”. A magyarázatok segítenek bevonódni a társalgásba, és benne is maradni, csökkenti a félreértéseket, valamint segítenek emlékezni arra, amit mondanak.

A magyarázatokon túl további kérdésekre is szükség lehet a tisztázás érdekében. Előfordulhat, hogy háttérinformációkra vagy további információkra van szükség, vagy egyszerűen csak elvesztettük a fonalat egy magasröptű kommunikációban. Az aktív hallgatás a nonverbális kommunikációt is magába foglalja, tekintet segítségével feltett kérdések, fejbillenés, a vállak mozgása, gesztusok és a testtartás változásai.

A paranyelv nem arról szól, amit mondunk, hanem ahogyan mondjuk. Az ahogyan beszélünk elárulhatja az érzéseinket, a hangulatunkat és az attitűdünket, amiket verbálisan sohasem

tárnánk fel. Gyorsan unalmasnak találjuk azt a monoton beszélőt, aki nem változtatja a hangmagasságot, a beszédtempót vagy a ritmust.

A nonverbális kommunikáció fontossága

Mehrabian (1968) elemezte a jellemző kommunikációs formákat két ember között, és a következő eredményekre jutott (az üzenet teljes hatásának eloszlása):

- verbális (szavak): 7%
- paranyelv: 38%
- testbeszéd: 55%

A testbeszéd és a paranyelv fontos információkat tár fel a tudattalan érzéseinkről és attitűdjeinkről és belső önmagunkról. Mivel tudjuk azt, hogy a nonverbális kommunikációt kevésbé befolyásolja a tudatos kontroll, ezért nehezebb e téren rejtőzködni, úgy gondoljuk, hogy a nonverbális üzenetek többet mondanak, mint a verbálisak. Például, az edző megkérdi a sportolót, hogy mi a baj, Erre a sportoló vállat von, elnéz és ráncolja a homlokát, majd azt motyogja: „Óh.. ..semmi. Szerintem. Jól vagyok.” A nonverbális üzenetekből tudjuk, hogy a szavai nem az igazi érzelmeit tükrözik, így tovább kell kutatni az igazi okot.

Az érzések és érzelmek kommunikációjában a nonverbális üzenetek erőteljesebbek, mégis gyakran nehezebb ezeket pontosan értelmezni. Mindannyian rendelkezünk a nonverbális üzenetek jelentésével kapcsolatos sztereotípiákkal, és valóban jelentős annak a valószínűsége, hogy félreértelmezünk bizonyos üzeneteket. Fontos, hogy nagy bizalommal forduljunk az ilyen üzenetek irányába, különösen ha a kommunikációs kontextuson kívülről nézzük ezeket.

5. Konfliktusok és szembenállások

Sokan úgy gondolják, hogy egy jó kapcsolatban nincsenek konfliktusok. Ez az elképzelése téves. Bármilyen kapcsolat konfliktusokkal és egyet nem értéssel jár együtt. Ebben a részben a különböző konfliktuskezelési stílusok bemutatásával elősegítjük a jobb konfliktuskezelést, valamint hogyan konfrontáljunk másokat, egy probléma hatékony megoldásának érdekében.

Konfliktusok

Konfliktus kialakulása valószínű, amikor egy másik személy megelőzi, gátolja vagy megakadályozza a céljainkat vagy tetteinket. Az edzői szerep természetéből fakadóan- a versengő környezet, amely számos más személyekkel való kapcsolatot jelent- a konfliktusok gyakoriak és elkerülhetetlenek. Ezért elengedhetetlen bizonyos építő jellegű konfliktuskezelési készség elsajátítása. Hiszen ha elkerüljük a konfliktusokat, vagy elfojtjuk a más emberekkel szembeni ellentétünket, akkor komolyabb problémák is felmerülhetnek a kapcsolatainkban.

A konfliktuskezelés első lépés, hogy megvizsgáljuk jelenleg hogyan kezeljük a problémákat. Ehhez mérlegelnünk kell, hogy mennyire fontos számunkra:

- a személyes célok elérése, melyek megvalósítását egy velünk konfliktusban álló személy fenyegeti
- a jó kapcsolat fenntartása ezzel a személlyel.

Johnson (1981) a két összetevő (a személyes célok, valamint a kapcsolat fontossága) alapján öt konfliktuskezelési stílust írt le:

1. teknős

Amikor konfliktus merül fel, a teknősök visszahúzódnak páncéljukba. Hamar feláldozzák a céljaikat és a kapcsolataikat is azáltal, hogy elkerülik a konfliktust okozó másik személyt. A teknősök félnek a konfliktusoktól vagy úgy gondolják, hogy a konfrontáció nem oldja meg a problémákat.

2. cápák

A cápák megpróbálják a saját megoldásukat ráerőltetni a másokra. Elsődlegesen a saját céljaik elérésével foglalkoznak, és kevésbé érdekli őket a kapcsolatok fenntartása. A cápák a konfliktust játéknak tartják - valaki nyer, valaki veszít- és a győzelmet támadás, elnyomás és megfélemlítés árán érik el, ha szükséges. A másik személy érzései számára nem járnak következményekkel.

3. teddy macik

A kapcsolat a legfontosabb a teddy maciknak. Így ha probléma merül fel hajlamosabbak feladni a személyes céljaikat. Úgy gondolják, hogy a konfliktusok kárt tesznek a kapcsolatokban, és mivel nagyon szükségük van az elfogadásra és szeretetre a személyes célok feláldozásával kerülnek a konfliktusokat.

4. rókák

A rókák számára mindkét cél fontos, legalább közepes mértékig. Ha lehetséges, inkább a kompromisszumot választják, amelyben mindkét oldal nyer valamit. „Te is feladod a céljaid egy részét, és én is feladom az enyéme egy részét.”, ez tükrözi legjobban a rókák hozzáállását.

5. baglyok

A baglyok mindkét célt el akarják érni, de a közepesnél nagyobb mértékig. Nagyon sokra értékelik mind a saját céljaikat, mind a kapcsolatokat. a baglyok csak akkor elégedettek, ha a saját és a másik céljait is teljes mértékben megvalósítják, és egyúttal a kapcsolatot is erősítik és mélyítik.

A konfliktuskezelési stílus kiválasztása

Az emberekre általában egy domináns stílus jellemző, de gyakran bizonyos konfliktustípusok esetén más stílust alkalmaznak. Vizsgáljuk meg, hogy a következő esetekben melyik stílust alkalmazzuk:

- egy közeli barátunkkal
- a főnökkel vagy felettséssel
- a játékosokkal
- a bírókkal
- más edzőkkel

Fontos tudni, hogy nincs egyetlen megfelelő vagy helyes stílus minden kapcsolat vagy találkozás esetére. Ehelyett mindig a személyes célok és a kapcsolat mérlegelésére alapozva kell kiválasztani a probléma megoldásának leghatékonyabb módját. Johnson (1981) segít annak meghatározásában, hogy mikor melyik stílust használjuk. Amikor se a cél, se a kapcsolat nem fontos, használjuk a teknős módszert. Például, nagyon bölcs dolog teknősként viselkedni, amikor egy szurkoló odamegy az edzőhöz a játék után, és sértegeti őt.

Amikor a cél a fontos, és a kapcsolat nem annyira legyünk cápák. Például amikor használt autót vásárolunk, és egy támadó stílusú eladóval van dolgunk, a cápa a leghatékonyabb stratégia.

Legyünk teddy macik, ha a cél kevésbé fontos, de a kapcsolat nagy jelentőséggel bír számunkra. Például, amikor a játékosok szülei szeretnének rendszeresen konzultálni az edzővel, a csapattal kapcsolatos tevékenységekről. Ebben az esetben sokkal fontosabb a pozitív kapcsolat fenntartása, mint a kezdeményezés visszautasítása, amelyet lehet, hogy az edző feleslegesnek tart.

A kompromisszum jó megoldás akkor, ha a cél és a kapcsolat is fontos, és olyan helyzetben vagyunk, ahol egyik fél sem kaphat meg mindent. Például, amikor két játékos verseng egy pozícióért, és mindketten végig a pályán akarnak lenni. Ez esetben okos dolog rókaként viselkedni, és felismerni, hogy egy konfliktus megoldása során a kompromisszum segít fenntartani a kapcsolatot, és a kompromisszum addig pozitív a felek számára, amíg az értékrendjük nem kerül veszélybe.

Amikor a cél és a kapcsolat is nagyon fontos, akkor bagolyként viselkedünk, viszont ez esetben a konfrontáció elengedhetetlen.

Szembesítések, konfrontáció

A konfrontáció beszélgetés szemtől-szemben azzal, akivel konfliktusunk van. A konfrontáció nemcsak nagyobb, jelentősebb konfliktusok (ahogy a bagoly stílusnál) esetén hasznos, hanem apróbb, kis problémák esetén is. A konfrontáció a sport része- jelentős része- és ha valaki hatékony, sikeres edzővé akar válni, akkor ebből is ki kell vennie a részét. Azonban a

konfrontáció nem feltétlenül heves vitát jelent, ami ellenségeskedéshez vezet. Ha mégis, akkor az valószínűleg az edző konfrontációs készségének a hiányából fakad.

Miért van erre szükség?

Gondoljuk át a következő helyzeteket:

- az edzőnek jó oka van arra, hogy azt gondolja, hogy valamelyik játékosa a felelős az öltözői vandalizmusért, és ezzel szembesíteni kell őt is.
- az edző egyre nehezebben viseli a bíró rossz döntéseit, és ezt szóvá is teszi
- az egyik játékos szülei folyamatosan beleszólnak az edző munkájába, azáltal, hogy mindig próbálnak segíteni neki, annak ellenére, hogy az edző nem kérte erre őket. A szülők szándéka becsülendő, de edzősködésük gyakran hibás, és megzavarja a játékosokat. El kell beszélgetni a szülőkkel erről a helyzetről.
- Egy másik edző megszegi a liga szabályait.

Ezek olyan lehetséges helyzetek, amelyekkel egy edző valószínűleg szembesül, és minden esetben konfrontációra van szükség. Ebből is látjuk, hogy a konfrontáció célja, nem az, hogy „mindenkit helyretegyünk”, hanem hogy rávegyük őket arra, hogy vizsgálják meg a saját viselkedésüket és a következményeket. De néhány edzőnek nincs meg ez a képessége, és ez elkerülhetetlenül vitákhoz és ellenséges érzésekhez vezet. Más edzők minden lehetséges módon kerülnek a konfrontációtól, mert már előre rettegnek a jövőbeli negatív találkozástól. A konfrontációk kerülése vagy egy rosszul megkezdett beszélgetés csak tovább rontja a kapcsolatot. Azonban kevés erőfeszítéssel javíthatunk a konfrontációs készségeinken. Ezek a készségek nemcsak az edzői munkában, hanem a társas kapcsolatokban is segítenek.

Hogyan konfrontáljunk és konfrontálódjunk?

A következőkben a hatékony konfrontáció öt lépését írjuk le:

1. Gondolkodni. Gondoljunk arra, hogy vajon amit mondani fogunk a sportolónak hatékony konfrontációhoz vezet-e, elérjük-e vele, hogy átgondolja a saját viselkedését, és a kapcsolat rongálása nélkül a saját céljainkat is megvalósítjuk-e, vagy ez olyan helyzet, amely konfliktushoz fog vezetni. A gondolataink irányítsanak az érzelmeink helyett.
2. Megértés. Kérdezzük meg magunkat, hogy vajon pontosan értjük-e a másik személyt. Ez bizonyos mértékű empátiát igényel. Amikor másokat konfrontálunk, értessük meg velük, hogy az ő álláspontjukat is próbáljuk megérteni. Megértés nélkül a konfrontáció szinte minden esetben destruktív vagy nem hatásos. A megértésről könnyebb beszélni, mint valóban így tenni. Mivel a konfliktusok és az ebből származó konfrontációk érzellemmel telítettek, valószínűleg tudattalanul is torzulnak a saját és mások viselkedésének, motivációjának és helyzetének az észlelései. ezek a félreértések tovább bonyolíthatják a konfliktusok megoldását.
3. Törődés. Mutassuk ki, hogy törődünk a másik személlyel, és értékeljük a vele való kapcsolatunkat. Az ellenséges, domináns vagy versengő viselkedés nem a törődést tükrözi,

hanem ahhoz vezet, hogy mások nem kedvelnek vagy neheztelnek ránk. A motivációnk az kell hogy legyen, hogy a saját céljainkat elérjük, és hogy a másoknak is segítsünk ebben, ahelyett, hogy azt mutatnánk, hogy nekünk jó így, vagy büntetnénk vagy bosszút állnánk. Emlékezzünk arra, hogy a konfliktushelyzetekben mindkét fél vegyes érzelmekkel viseltetik egymás iránt. Előfordulhat, hogy a konfliktus miatt ellenségesen viszonyulunk a másikhoz, de legyünk tisztába a pozitív tulajdonságaival is. (például: miben jelent ez a helyzet számomra pozitívat). Valamint azt is el kell tudni dönteni, hogy a másik személy vajon mennyire áll készen, hiszen lehet, hogy érzelmileg annyira feldúlt vagy zavart, hogy az nem a legmegfelelőbb pillanat a konfrontációra.

4. Kísérletezzünk. Konfrontáljuk a másik személyt kísérletezően, azaz próbáljuk meg együtt feltérképezni a tetteit, hogy lássuk vajon helyesek voltak-e a mi meglátásaink. A másik személy könnyebben mérlegeli az általunk mondottakat, ha valamennyire óvatosan, kísérletezően közelítünk felé. Ha cápaként közelítünk felé, akkor valószínű, hogy támadásnak éli meg, és elkezd védekezni. Másrésztől viszont csak annyira legyünk óvatosak, hogy az üzenet hatása megmaradjon. Meg kell találni az egyensúlyt, ne keltsünk vádaskodó benyomást, inkább mutassunk meg a másik személynek, hogy mi hogyan látjuk az adott problémát. A probléma leírásokat tekintve legyünk specifikusak és tömörek.
5. Haladjunk fokozatosan. Gyakran a konfrontáció hatékonyabb, ha fokozatosan haladunk. Egyszerre csak egy bizonyos viselkedéssel vagy kérdéssel foglalkozunk. A másik félnek meg kell emésztenie a mondottakat, internalizálnia kell, máskülönben hatástalan lesz. Ha túlterheljük őt vagy őket, valószínűleg támadásnak fogják érezni és elkezdenek védekezni.

Mikor konfrontáljunk

A pszichológusok szerint, akik már hosszú ideje tanulmányozzák a konfrontáció módjait, ha egy sportoló, egy kezdő edző, vagy egy szülő úgy viselkedik, ami az edzőnek gondot okoz, nem szabad magában tartania, amíg teljesen fel nem gyülemlik. A hatékony konfrontáció ebben az esetben, hogy az edző ügyesen leírja azt a viselkedést, ami zavarja őt, majd elmondja, hogy csak azért szembesíti őket, mert törődik velük. Ez azonban egyáltalán nem jelenti azt, hogy minden egyes dolgot magára kell vennie.

Öt dolog, amit kerüljünk

- Ne kommunikáljunk megoldást- közvetítsük problémát, és hagyjuk, hogy az emberek maguk találják ki hogyan hagyjanak fel vagy változtassanak a zavaró viselkedésen. Az edzők általában hajlamosak arra, hogy hamar megmondják a sportolóknak, hogy mit kell tenniük, ami gyakran ellenállásra készíti őket. Csak akkor szabad megoldást sugalmazni vagy adni, ha a másik személy nem rendelkezik vele.
- Folytassuk a kommunikációt, ne hagyjuk abba- konfliktus keletkezésekor, hajlamosak vagyunk abbahagyni a kommunikációt, de ehhez az eszközhöz nyúlni mindkét oldalról rossz kommunikációs készségekre utal. A konfliktus megoldásának egyetlen helyes módja, ha végig építő módon próbálunk kommunikálni.
- Kerüljük a szidalmazást, hiszen ezek mindig elidegenítést okoznak. Az edzők néha a konfrontációt még egy versenynek tekintik, és ilyenkor hajlamosak szarkasztikussá vagy

kritikussá válni. Győzni akarnak, és a haragjuk elszenvedői a legyőzöttek. Miközben ezek az edzők mindig elérik a céljaikat a konfrontációban, ritkán tartják meg a pozitív, jó kapcsolatot.

- Ne alkalmazzunk nonverbális utalásokat, amikor másokat konfrontálni szeretnénk. Ha nem nézünk a másokra, kizárjuk őt, nem adunk visszajelzést vagy harapdáljuk az ajkainkat nem egyértelmű jelzése annak, ami zavar bennünket. Legyünk bátrak és szemtől szembe közöljük, ha valaki viselkedése bánt minket.
- Ne vitassuk meg a problémát másokkal, mielőtt az érintettel megbeszelnénk. A másik személy valószínűleg tudni fogja, hogy másokkal is megbeszéltük a problémát, és így még ellenállóbb lesz az építő megoldással szemben. Először közvetlenül az érintett szembesítsük a problémával.