Az edző, mint vezető

Budainé dr. Csepela Yvette
egyetemi docens
Testnevelési Egyetem

Az edző-sportoló kapcsolat befolyásoló tényezői

- •A sportág típusa (egyéni, csapat, küzdő)
- •A sportoló neme
- •A sportoló életkora
- •Célok
- •Sportolók tudásszintje,
- minősítése
- **Az edző vezetési stílusa**

- A **vezetési stílus** az edzői munka hatékonyságának egy lényeges összetevője.
  - Azt fejezi ki, hogy *az edző, mint vezető milyen módon képes hatni a beosztottjaira, a sportolóira, illetve hogyan képes*
    - *befolyásolni azok*
      - *tevékenységét.*

- Vannak olyan tulajdonságok, amelyek megkönnyíthetik a vezetővé válást. Ilyenek:

1. Intelligencia

- Jó, ha az átlag feletti, de nem kell szükségszerűen zseninek lenni.
- A legtöbb feladat esetén nem az intelligencia tesztekben való jártasság a fontos, hanem az, hogy a vezető-jelölt mennyire képes összetett problémákat megoldani, illetve az összefüggések rendszerét átlátni.

2. Kezdeményezőképesség

- Nem elég a problémát látni, hanem tenni is kell a megoldás érdekében.

3. Önbizalom, magabiztosság

- A vezető higgyen abban, amit csinál. Az önbizalomnak nem feltétlenül velejárója a törtetés és az agresszivitás.

4. Helikopter-szemlélet

- Ez a képesség teszi lehetővé, hogy az egyén a konkrét helyzet fölé emelkedjen, átfogóan lássa az összefüggéseket, majd képes leereszkedni a részletek tanulmányozása érdekében.

- Világosan látszik, hogy a sikeres vezetésben a **környezethez való alkalmazkodás képessége** legalább olyan erejű, mint a személyiség.

- Megállapíthatjuk továbbá, hogy egyes tulajdonságok hiánya másokkal kompenzálható és hogy a bizonyos készségek fejleszthetők a tanulás és gyakorlás révén.

- Végül is: elvileg **mindenki** lehet sikeres vezető, ha elkötelezi magát munkája mellett és következetesen ügyel viselkedésére.

Vezetési stílusok

- **Lewin** 1938-ban közzétett tanulmánya szerint:
- **Autokratikus**
- A vezető maga jelöli ki a feladatokat, a csoportokat, ellenőriz, értékel, dönt, jutalmaz és büntet, mások véleményének meghallgatása nélkül.

Demokratikus

- A vezető - különböző mértékben - engedi érvényesülni a beosztottak akaratát is. Ez a bevonás igen széles skálán mozoghat, a döntéseket általában megbeszélések eredményeként hozzák.

Laissez-faire

- A vezető nem ad utasításokat, egyenrangú a többi csoporttaggal.
- Szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában, a csoport tagjai önállóan dolgoznak.
- A vezető az erőforrásokat biztosítja, illetve szükség esetén beavatkozik.

- A *csoportteljesítmény*, az *elégedettség* és a *vezetési stílus* között **összefüggések** fedezhetők fel. A kísérletek eredménye a következőkben foglalható össze:

- Az *autokratikusan* vezetett csoportban nagyobb volt a mennyiségi munkateljesítmény, de állandó ellenőrzést igényelt, a vezetőnek ott kellett lennie, különben leállt a munka.
- A csoporttagok agresszívabb viselkedést tanúsítottak.

- A *demokratikusan* vezetett csoportokban nagyobb fokú a munkával való elégedettség és a jobb a teljesítmény minősége.

- A vizsgálatok azt is megmutatták, hogy bizonyos helyzetekben az egyik vezetési stílus hatékonyabb, mint a másik. (A sürgős és veszélyes helyzetekben az autokratikus vezetési stílus volt eredményesebb, valamint akkor is, ha a beosztottak ezt várták el.)

- **Lewin** az eredményesség szempontjából **legjobbnak** a *demokratikus* stílust találta. Nagyon **elítélően** minősítette és elkerülendőnek tartotta a laissez faire stílust.

- A Harvard Business School kutatói által az 1950-es években összeállított modellben a főnök központú, illetve a beosztott központú vezetési stílusokat helyezik el a skála két végén és a két szélső pont között további öt *vezetési stílust* különítenek el.

- Lényegében annak alapján különböztetnek meg vezetési stílusokat, hogy a vezető és beosztottjai miként *osztoznak* meg a döntéseken.
- A **hét fokozat** jellemzői a következők:

- *1. Autokratikus:* a vezető döntést hoz és kihirdeti azt.
- *2. Patriarchális:* a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez (kulturált autokrata).
- *3. Tanácskozó:* a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.

- *4. Kooperatív:* a vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.
- *5. Participatív:* a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.

- *6. Demokratikus I.:* a vezető definiálja a határokat és kéri a csoportot a döntés meghozatalára.
- *7. Demokratikus II.:* a vezető koordinátorként működve megengedi, hogy a beosztottak az előírt korlátokon belül önállóan működjenek.

A **beosztott** szabad cselekvése

A **menedzseri** akarat érvényesülése

1. A vezető döntést hoz és azt kihirdeti

A vezető magyarázattal elfogadtatja döntését

2.

3. A vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál

A vezető bejelenti a döntését, de azon még lehet változtatni

4.

5. A vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd dönt

A vezető definiálja a határokat és kéri a csoportot a döntés meghozatalára

6.

7. A vezető megengedi a beosztottaknak az előírásokon belüli önálló működést

A vezetési stílus függ:

- 1. a vezető személyisége
- 2. a csoportszituáció
- 3. szervezeti/csapatcélok
- 4. egyéni célok
- 5. kulturális környezet
- 6. vezetői bizalom, tekintély
- 7. a csapattagok személyisége

A vezetők stílusát befolyásolják:

- a vezető képességei,
- benne rejlő erők,
- a beosztottak hozzáállása,
- a beosztottakban lévő erők és
- a környezet hatásai is.

- A kívánatos vezetői magatartást, elsősorban az egyén és a csoport szükségleteiből vezethetjük le. Ezek a következők:

A VEZETŐ FELADATAI:

- feladat meghatározása,
- tervezés,
- eligazítás,
- ellenőrzés,
- értékelés,
- motiválás,
- példamutatás.

- A vezetőknek az alábbi tevékenységek fejlesztésére kell fokozott figyelmet fordítaniuk tehát:
- *Cél kitűzése*: a vezető feladata, hogy meghatározza a vezetett szervezet célját. Ezt a beosztottak akkor tudják a legkönnyebben teljesíteni, ha egybeesik a saját személyes céljukkal.

- *Vezetői munka*: a cél kitűzése után rá kell bírni a beosztottakat arra, hogy a cél érdekében tevékenykedjenek (meg kell őket győzni, hogy a cél az ő számukra is jó).

- *Problémamegoldó képesség*: különböző szinteken más és más problémákkal találkoznak a vezetők. Az a közös a problémákban, hogy meg kell oldani azokat, viszont nem mindegy, hogy mikor.

- Fontos, hogy a vezető különbséget tudjon tenni fontos és kevésbé fontos probléma között.
- Általánosan érvényes, hogy nem a probléma tüneteit kell gyógyítani, hanem az okát.
- A vezetőnek tehát képesnek kell lenni az okok felderítésére.

- *Kommunikáció*: nem mindegy, hogy mikor, kinek, mit mond az ember. Mindenkinek rendelkeznie kell kommunikációs képességgel, de a vezető számára kiemelten fontos a jó kommunikációs készség.

- *Képzés és tanácsadás*: a vezetőnek törődnie kell beosztottjai képzésével, hogy minél nagyobb szakértelemmel tudják végezni munkájukat. A jó vezető kollégáinak érdemi tanácsokat tud adni.
- *Változás- és konfliktuskezelés*: a vezetőnek képesnek kell lennie a felmerülő konfliktusokat elhárítani, lehetőleg úgy, hogy mindenki számára megnyugtató legyen.

- *Időgazdálkodás*: kényes pont a vezetők munkájában, hogy túl sok mindent kellene elvégezniük rövid időn belül.
- A kapkodás és időhiány elkerülése érdekében szükséges a napirend gondos megtervezése.
- A vezetőnek tudnia kell „nem"-et mondani.

- *Értékelés*: a dolgozók és a munka értékelése nagyon fontos feladata a vezetőnek. Ebből tudják a beosztottak, hogy a vezető meg van-e elégedve a munkájukkal, vagy melyek azok a területek, ahol változtatásokra van szükség.

Kommunikáció

- Az edzői kommunikáció **három típusáról** a következők ismerete szükséges:
- **1. Tájékoztatás**. Egyszerűen az lehet vele a célunk, hogy másokat olyan információkkal lássunk el, amelyek birtokában megalapozottabb döntéseket tudnak hozni.

- **2. Utasítás.** Ha valakit valamire utasítunk, meg akarjuk változtatni viselkedését. Azt akarjuk, hogy megcsináljanak olyas valamit, amit másképp nem biztos, hogy megtennének.

- **3. Információ-szerzés.** A tájékoztatással ellentétben ilyenkor az a célunk, hogy másoktól kapjunk információkat bizonyos kérdések kapcsán.
- Ez is többféleképpen történhet. Például feltehetünk konkrét kérdéseket, esetleg elmondhatjuk véleményünket, vagy egyszerűen csak hagyjuk, hogy másik fél kibeszélje magát és azt figyelmesen végighallgatjuk.

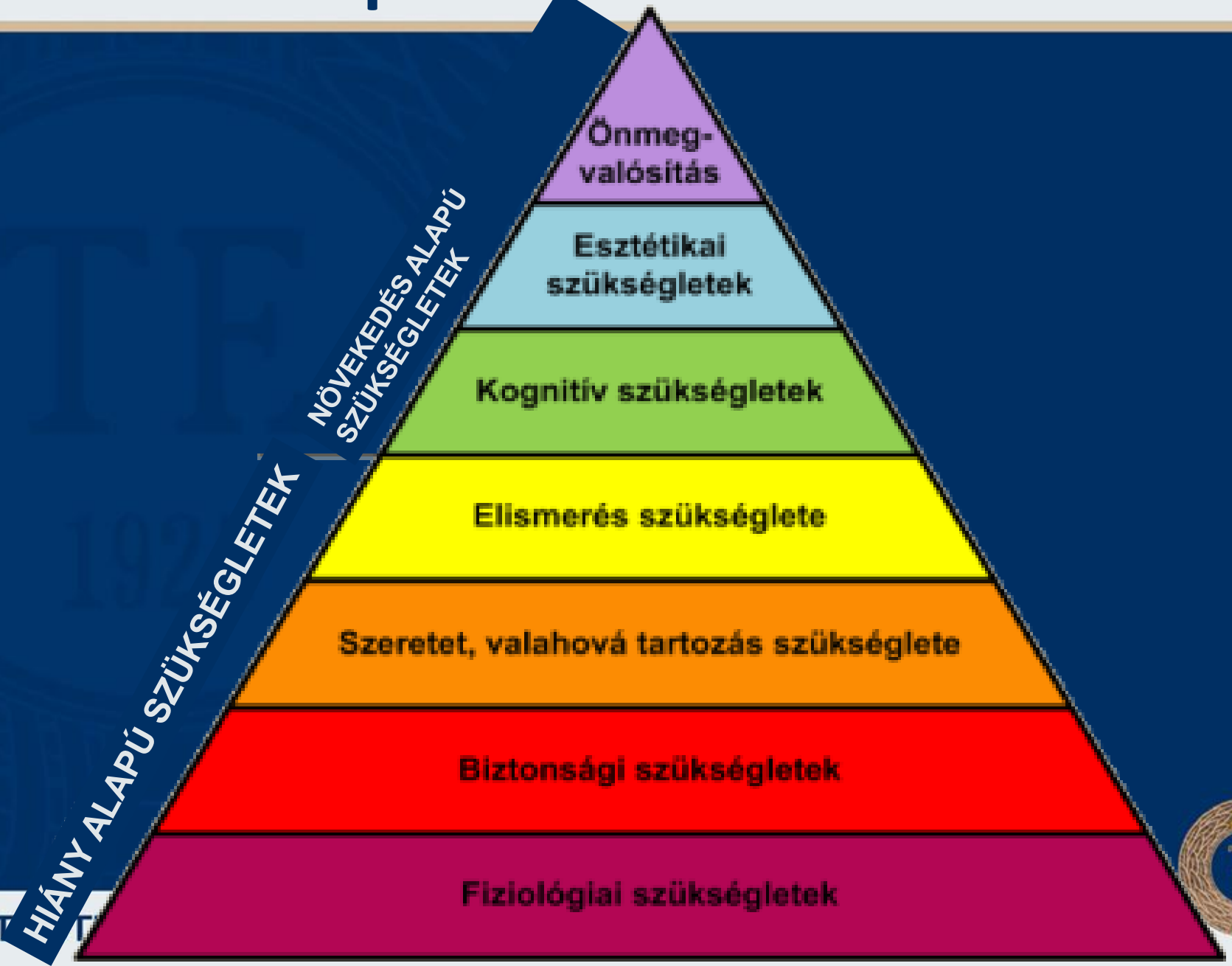
Motiváció

- A kommunikáció mellett a motiváció a másik fontos eszköz a vezetők kezében ahhoz, hogy beosztottjaikat a szervezeti célok megvalósítására sarkallják.
- A gyakorlatban a sikeres motiváció segítségével érhető el, hogy a beosztottak, mintegy belső késztetésből, azt tegyék, amit feletteseik elvárnak tőlük.

- A jól motivált munkatárs nemcsak az elvárt teljesítményt „hozza”, de elégedett is, ami a kedvező munkahelyi légkör szempontjából fontos.

Ön-
megvalósítási
szükségletek:
az önkifejezés elérése és
a lehetőségek megvalósítása
(Esztétikai szükséglet: szimmetria,
rend, szépség)
(Kognitív szükséglet: tudni, érteni, megismemi)
A megbecsülés szükséglete: teljesíteni, kompetensnek lenni és elnyerni mások tiszteletét és megbecsülését
A közösséghez való tartozás szükséglete: máshoz tartozni, befogadottnak lenni
Biztonsági szükségletek: biztonságban, veszélyektől mentesnek lenni
Fiziológiai szükségletek: éhség, szomjúság és így tovább

A Maslow-piramis



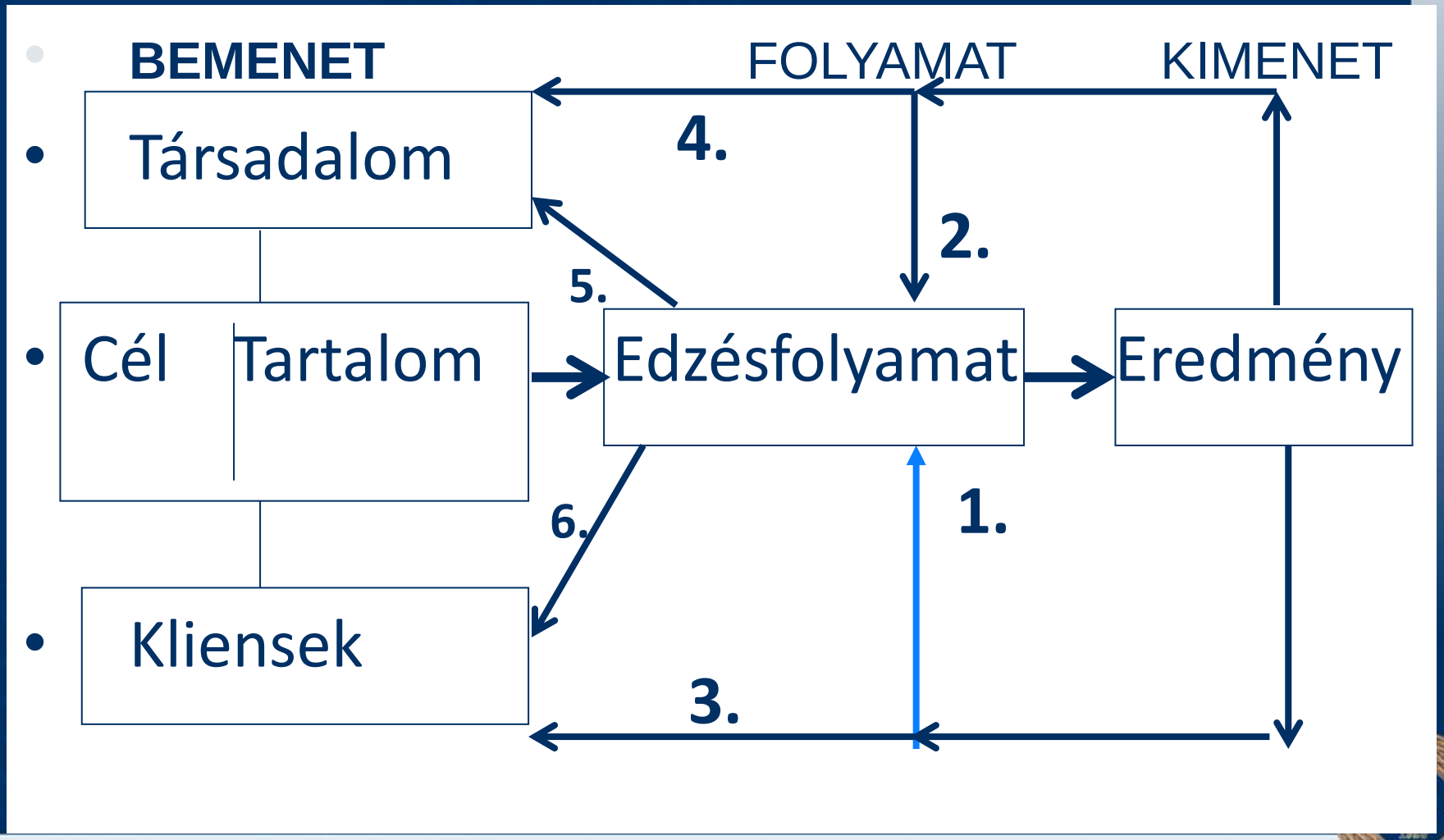
- A Maslow-i motivációs alapelv lényege, hogy mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál.

A korrekt irányításhoz, vezetéshez szükség van:

- a célok egyértelmű meghatározására;
- olyan visszajelző rendszerre, amely egyértelműen jelzi, hogy mit sikerült elérni;

- a tényleges és az elvárt teljesítések közötti eltérések okainak ismeretére;
- olyan módszerekre, eljárásokra, amelyek segítenek a teljesítések javításában vagy a célok újrafogalmazásában, s ezzel lehetővé teszik az eredeti célokhoz való közelítést.

Az oktatás-edzés rendszerszemléletű modellje



EMPÁTIA

- Nagyon gyakran előfordul, hogy az alárendelt munkájának megítéléséhez kell az, hogy a vezető beleélje magát annak helyzetébe.
- Igen gyakran személyes nehézségek, munkahelyen kívüli problémák nehezítik a megfelelő minőségű és mennyiségű tevékenységet, illetve teljesítményt.

- A vezetők ezt gyakran felfogják, a beosztottak viselkedéséből, nemverbális megnyilvánulásaiból megértik, és a szokásos szankciók helyett megpróbálnak segíteni.

- A segítségnek különféle módjai vannak:
- néha a bajok közvetlen, baráti megbeszélése a megfelelő mód,
- máskor a teljesítménycsökkenéssel szembeni időszakos türelem,

- ismét máskor a felmentés bizonyos kötelezettségek alól,
- ritkán pedig esetleg éppen az, hogy fokozott ellenőrzés mellett egyenletes, következetes terhelést kell alkalmazni.

- Az edzőnek módja van arra, hogy érdeklődését, meggyőződéseit, egyes érzelmeit kifejezésre juttassa. Ennek igen nagy lehet a jelentősége, mert így az edző, mint pedagógus *azonosulási mintává válhat.*
- Az azonosulás a serdülőkor végéig igen lényeges személyiségfejlődési mechanizmus.

- Az azonosulási mintát nyújtó személyiséggel a gyermeknek vagy a serdülőnek kell bizonyos kapcsolatának lennie, ugyanakkor az azonosulási folyamat megindulása meg is erősíti és érzelmi töltéssel látja el a kapcsolatot.

Edző-sportoló kapcsolat

- Az edző–sportoló kapcsolatot megközelíthetjük vezetői oldalról felől és kapcsolati oldalról is.
- A **vezetői perspektíva** azt mondja, hogy az edzővel való kapcsolat minőségét az határozza meg, hogy milyen az edző vezetői stílusa.

- Az az elmélet, amelyik **kapcsolati oldalról** közelít, azt mondja, hogy a két kölcsönösen kapcsolatban levő féltől függ a kapcsolat minősége.
- Itt tehát az edző, illetve a sportoló viselkedése, gondolatai és érzései ugyanolyan mértékben játszanak szerepet a kapcsolat minőségének meghatározásában.

- Három meghatározó jellemzővel lehet leírni edző-sportoló kapcsolatát, ezek:
- a közelség, a kötelezettség és a kiegészítés.

1. Közelség

- A **közelség** érzelmekre vonatkozik, és azt jelenti, hogy a jó kapcsolathoz meg kell hogy legyen a két fél között a bizalom, a tisztelet és a szeretet.
- Ha ezek hiányoznak, akkor versengés, ellenségeskedés és negatív érzelmek jellemzik a kapcsolatot, ami rossz hatással van a teljesítményre és a tanulási folyamatra is.

2. Kötelezettség

- A **kötelezettség** azt jelenti, hogy akkor is együttműködöm a másikkal, ha az gyengén teljesít vagy rossz magatartást tanúsít.
- Ha tehát például az adott verseny nem úgy sikerült, ahogy azt tervezték, az edző akkor is sportolója mellett áll, nem cinikusan elemzi a versenyt és érzelmileg támogatja a tanítványát.

- A kötelezettség hiánya kommunikációs problémákat, nem építő jellegű kritikus hozzáállást és az érzelmi támogatás hiányát hozza magával.

3. A kiegészítés

- arra vonatkozik, ahogy az edzővel együtt dolgozik a sportoló;
- a jó kapcsolat előfeltétele, hogy egymást kiegészítve, egymással egyezségben dolgozzanak, például a sportoló az edző utasításait elfogadja és végrehajtja, vagy az is lehetséges, hogy mindketten kölcsönösen hozzájárulnak az edzés alakításához;

- A kapcsolat az edzővel tehát nagyban befolyásolja a sportoló hangulatát, az edzésmunkát, és hatással van a versenyteljesítményre is.
- A kettőjük közötti kapcsolat minősége azonban nemcsak az edzőn múlik.
- A sportoló is tud tenni érte, a kölcsönös tisztelet, bizalom és elfogadás révén.

Konfliktusok

- Ha két ember együtt dolgozik, elkerülhetetlen, hogy néha nézeteltérés legyen köztük.
- Sok ember együttes tevékenykedésénél ez fokozottan igaz.

- Sok esetben a nézeteltérés komolyabb vitákat, majd konfliktust eredményez.
- Ezt a konfliktust mindenképpen meg kell oldani valakinek.
- Ez a „valaki" pedig abban
- az esetben, ha a felek
- nem boldogulnak a
- megoldással, az
- illetékes vezető lesz.

A konfliktusmegoldás néhány lépése:

- A probléma felismerése
- Törekvés a probléma megoldására
- Személyek és a probléma külön választása
- Érzelmek féken tartása, megbeszélés alatt pozitív irányba terelése
- Aktív figyelem
- Megoldáskeresés
- Megoldás tudatosítása, meggyőződés a kölcsönös elfogadásról.

A vezetővel szemben támasztott kritériumok:

- Magas érzelmi intelligenciával rendelkezzen (EQ)
- Legyen tisztában a célokkal;
- Tudja hogyan érhető el a cél;
- Konkretizálja az egyes csoporttagok szerepét;
- Vonja be a munkatársakat a megvalósításba;

A vezetővel szemben támasztott kritériumok:

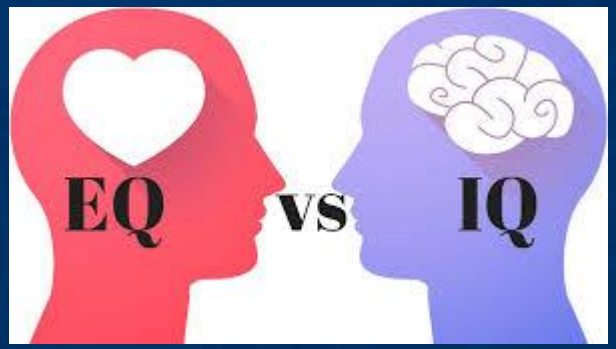
- Kellő információval és utasítással szolgáljon;
- Képes legyen a konfliktusokat kezelni;
- Figyelje a feladat előrehaladását, vegye észre a fejlődést, illetve a lemaradást;

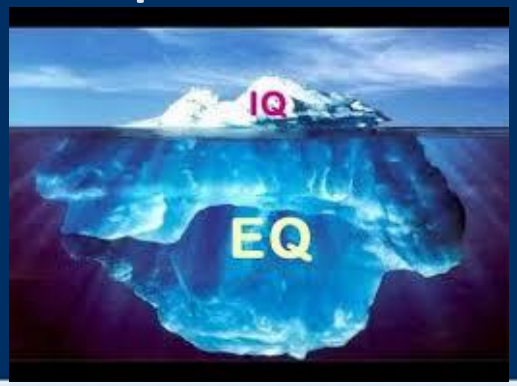
EQ – érzelmi intelligencia

- **Az érzelmi intelligencia egy készség**, sőt talán még pontosabban: **készségek együttese.**
- **amely használata során felismerjük, beazonosítjuk a saját érzelmeinket, és képesek vagyunk erre mások esetében is.**
- **Ezeket az érzelmi információkat és a körülményeket figyelembe véve pedig meghozzuk a lehető legjobb döntést.**

- Akinek magas az EQ-ja, az **érzékenyebb más emberek érzéseire**, illetve szociálisan is aktívabb, és könnyebben alakít ki kapcsolatot emberekkel.

- Sokan “**emberekhez való intelligenciának**” nevezik, hiszen az emberi kapcsolatokban jobban “tájékozódik” az a személy, akinek fejlett az **érzelmi intelligenciája**.
- Egyes felmérések szerint ez a legfontosabb intelligencia típus.





Az EQ fejlesztésének néhány lépése

- 1. Érzelmeink tudatosítása;
- 2. Mások érzéseinek megértése – empátia!
- 3. Az érzelmi reakciók kezelése – önkontroll;
- 4. Tudatosan figyeljünk oda másokra!
- 5. Az érzelmileg intelligens vezető időt szentel a kapcsolatok ápolására, képes megérteni kollégái lelkiállapotát;

Köszönöm a megtisztelő figyelmüket!

A világ leglelkesítőbb beszéde [Minden héten háború _ Any given sunday].mp4