

Przywództwo i relacja trener-zawodnik w sporcie

Streszczenie

Relacja między trenerem i zawodnikiem wydaje się odgrywać kluczową rolę zarówno, jeśli chodzi o efektywność procesu treningowego, jak i odnoszenie sukcesów przez zawodnika. Jest szczególnie ważna z perspektywy młodszych zawodników rozpoczynających karierę sportową oraz zawodników z dużym stażem i doświadczeniem. Artykuł prezentuje przegląd modeli dotyczących przywództwa oraz relacji trener-zawodnik. Podjęta tematyka pozwala na odróżnienie terminów relacja trener-zawodnik i przywództwo z uwzględnieniem ich odmiennych aspektów. Relacja trener-zawodnik to zarówno bliskość emocjonalna, jak i myśli dotyczące partnera relacji i reakcje na jego/jej zachowanie. Świadomość takich zależności pozwala na psychoedukację przyszłych i obecnych trenerów i tym samym, poprzez kształtowanie prawidłowych relacji, może zapewniać odpowiednie warunki do trenowania i osiągnięcia wyznaczonych celów sportowych.

Słowa kluczowe: relacja trener-zawodnik, przywództwo, modele relacji trener-zawodnik

Wstęp

Dynamika relacji między trenerem a sportowcami wydaje się być najważniejsza dla procesu treningowego. Obejmuje zarówno elementy przywództwa, jak i relacji. Niektóre definicje opisują przywództwo jako:

- akt lub zachowanie,
- osobistą perspektywę,
- koncentrację na procesach grupowych,
- proces transformacji,
- umiejętności,
- relację władzy między liderem a zawodnikami¹.

Przywództwo w sporcie jest procesem, za pomocą którego trener lub inna osoba wpływa na grupę sportowców, aby osiągnąć wspólny cel. Działania

¹ Zob. P. G. Northouse, *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, USA 2012, s. 1-9.

przywódcze opierają się na osobistej sile i skupiają się na ludziach, inspirują i motywują zawodników, tworzą zmiany. Pomaga w tworzeniu wizji i strategii².

Relację trener-zawodnik określa się jako proces społeczny, w którym uczucia, myśli i zachowania trenerów i zawodników są ze sobą powiązane i współzależne. Ta definicja sugeruje, że związek jest dynamiczny i zmienia się w zależności od myśli, emocji i zachowania zarówno trenera, jak i zawodnika³.

Mediacyjny Model Przywództwa

Mediacyjny Model Przywództwa⁴ opisuje przywództwo jako interakcję trzech grup zmiennych:

- 1) czynników sytuacyjnych, jak np. sukcesów i porażek w poprzedniej drużynie,
- 2) cech trenera, które są związane min. z samokontrolą oraz celami i motywami, jakimi kieruje się trener,
- 3) cech indywidualnych zawodnika, np. jego wieku, płci etc.

Szczegółowe informacje przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Zmienne w Mediacyjnym Modelu Przywództwa

czynniki sytuacyjne	cechy trenera	cechy indywidualne zawodnika
<ul style="list-style-type: none"> - specyfika (natura) sportu - treningi/zawody - sukcesy i porażki w poprzedniej drużynie - obecna pozycja w zespole - poziom współzawodnictwa 	<ul style="list-style-type: none"> - osobiste cele i motywy - intencje zachowania - sprzęt, narzędzia - postrzeganie norm związanych z rolą trenera - wnioskowanie o motywacji zawodnika - samokontrola - płeć trenera 	<ul style="list-style-type: none"> - wiek - płeć - postrzeganie norm ustalonych przez trenera - zmienność związana z zachowaniami trenera - motywacja do osiągnięć sportowych - lęk podczas zawodów - poczucie własnej wartości - samoocena sportowa

Źródło: opracowanie własne.

² Zob. J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York 1990.

³ Zob. S. Jowett, G. Paull, A. M. Pensgaard, *Coach-athlete relationship*, [w:] *Applying Sport Psychology: Four Perspectives*, red. J. Taylor, G. S. Wilson, Illinois 2005, s. 153-170.

⁴ Zob. F. L. Smoll, R. E. Smith, *Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm*, „Journal of Applied Social Psychology” 1989, Vol. 19, s. 1522-1551.

Wielowymiarowy Model Przywództwa

Wielowymiarowy Model Przywództwa⁵ wyróżnia trzy wymiary zachowania trenera:

- oczekiwane zachowanie trenera,
- właściwe zachowanie trenera,
- zachowanie preferowane przez zawodników.

Wyniki sportowe oraz zadowolenie sportowców są związane ze zgodnością trzech wymiarów zachowania trenera. W tym modelu zachowanie trenera będzie w dużej mierze zależę od charakteru trenera, w tym także jego osobowości i doświadczenia. Lider powinien być świadomy wymogów, jakie są stawiane trenerom. Jednocześnie musi dostosować się do oczekiwań członków zespołu.

Model Balaguer i Dudy

Model Balaguer i Dudy⁶ łączy w sobie dwa wymienione wyżej modele, tj. Wielowymiarowy Model Przywództwa oraz Mediacyjny Model Przywództwa. Według tego modelu zachowania przywódcze trenera mają wpływ również na procesy motywacyjne zawodników⁷. Zachowanie przywódcze trenera pomaga rozwijać zmotywowanych, kompetentnych i zadowolonych sportowców, a także budować drużynę. Należy podkreślić, że zachowania przywódcze trenera oraz relacja między trenerem a zawodnikiem są czynnikami nagradzającymi wysiłki sportowców i mogą sprzyjać poprawie umiejętności oraz wpływać na motywację sportowców, a tym samym na jakość wykonania, poczucie własnej wartości lub zadowolenia z uprawianego sportu⁸. Dlatego tak ważne jest zrozumienie relacji, jaka istnieje między trenerem i zawodnikiem.

Opisane powyżej modele skupiają się tylko na behawioralnym wymiarze trenowania (zachowaniach trenera i sportowca). Należy podkreślić, iż relacja trener-zawodnik obejmuje nie tylko aspekty behawioralne, ale także emocjonalne i poznawcze.

⁵ Zob. P. Chelladurai, *Leadership in sport*, [w:] *Handbook of Sport Psychology*, red. G. Tenenbaum, R. C. Eklund, New York 2007, s. 113-135.

⁶ Zob. I. Balaguer, J. L. Duda, M. Crespo, *Motivational climate and goal orientations as predictors of perceptions of improvement, satisfaction and coach ratings among tennis players*, „Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports” 1990, Vol. 9, s. 381-388.

⁷ Zob. A. Olympiou, S. Jowett, J. Duda, *The Psychological Interface Between the Coach – Created Motivational Climate and the Coach-Athlete Relationship in Team Sports*, „The Sport Psychologist” 2008, Vol. 22 (4)s. 423-438.

⁸ Zob. J. L. Duda, H. Hall, *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*, [w:] *Handbook of sport psychology*, red. R. N. Singer, H. A. Hausenblas, C. M. Janelle, New York 2001, s. 417-443.

Model Relacji Trener-Zawodnik wg Wylemana

Zgodnie z definicją P. Wylemana⁹ relacja trener-zawodnik to zachowania interpersonalne prezentowane przez trenera i zawodnika w obszarze sportu. Zachowania są podzielone na trzy wymiary, takie jak:

- 1) wymiar odrzucenia – akceptacji, który odzwierciedla pozytywne lub negatywne nastawienie do relacji,
- 2) wymiar dominacji, który odnosi się do silnej lub słabej pozycji w relacji,
- 3) wymiar społeczno-emocjonalny relacji.

Ważną rolę w modelu odgrywa koncepcja komplementarności, która podkreśla wzajemne reagowanie na zachowania innych osób. Na przykład, gdy trener wyraża dominację w zachowaniu, sportowiec reaguje poddaniem się. Ważne jest, aby pamiętać, że zachowania mogą być odwzajemniane, co oznacza, że akceptacja jednej ze stron wiąże się z akceptacją z drugiej strony.

Według tego modelu sportowiec osiągnie wyższy poziom satysfakcji, gdy jest optymalnie blisko swojego trenera i drużyny lub jest od nich współzależny. Bliskość i współzależność można analizować pod kątem:

- autentyczności – wyrażania siebie z szacunkiem do trenera / zawodnika,
- upodmiotowienia – relacja jest źródłem siły, natchnienia i inspiracji,
- zaangażowania – oddanie i reagowanie na daną sytuację,
- zdolność do radzenia sobie z różnicami i konfliktami, co umożliwia wzmocnienie relacji.

Model Relacji Trener-Zawodnik według Poczwardowskiego

Badania Poczwardowskiego^{10, 11} wykazały, iż relacja trener-zawodnik jest to powtarzający się wzór wzajemnej troski między trenerem a sportowcem. Relacje te są ciągłe, wzajemnie powiązane, zawierają aspekty emocjonalne, a także te związane z zachowaniem i poznawczo-behawioralne. W relacji trener-zawodnik można wyróżnić trzy fazy:

- 1) fazę przedrelacyjną tzw. fazę rekrutacji, kiedy trener wybiera, z jakimi zawodnikami zamierza pracować na podstawie zdobytych informacji, testów sprawnościowych,

⁹ Zob. P. Wyleman, *Interpersonal relationships in sport: Uncharted territory in sport psychology research*, „International Journal of Sport Psychology” 2000, Vol. 31, s. 555-572.

¹⁰ Zob. A. Poczwardowski, J. E. Barott, K. P. Henschen, *The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretive study*, „International Journal of Sport Psychology” 2002, Vol. 33 (1), s. 116-140.

¹¹ Zob. ibidem s. 98-115.

- 2) fazę drugą, która obejmuje:
 - etap początkowy nawiązania relacji, dot. poznania zawodników,
 - etap przejściowy, w którym uzyskuje się efekty współpracy, związane ze wspólnym trenowaniem,
 - etap końcowy, w momencie zakończenia relacji zawodnika z trenerem;
- 3) fazę postrelacyjną, związana ze wspomnieniami oraz utrzymywaniem kontaktu mimo nie uczestniczenia w treningach.

Model Jowett

Relacja trener-zawodnik według S. Jowett^{12, 13} określana jest jako sytuacja, w której zachowanie trenera i sportowca, ich myśli i emocje są współzależne. Zwykle model jest znany jako 3 + 1 Cs. Podkreśla się w nim relacje między konstrukcjami, takimi jak bliskość (emocje), zaangażowanie (myśli) i komplementarność (zachowanie).

Relacja trener-zawodnik w tym ujęciu ma charakter dwukierunkowy i znajduje odzwierciedlenie w budowie współgrania (*co-orientation*). Jest to najczęściej wykorzystywany w badaniach model relacji w psychologii sportu¹⁴. W tym modelu wyróżniamy następujące elementy relacji trener-zawodnik: bliskość, zobowiązanie oraz komplementarność. Tabela 2. szczegółowo przedstawia wymienione wyżej konstrukty.

Tabela 2. Elementy modelu relacji trener-zawodnik według S. Jowett

bliskość – więź emocjonalna	zaangażowanie – aspekt poznawczy	komplementarność – element behavioralny
<ul style="list-style-type: none"> - przyjaźń - wzajemny szacunek - zrozumienie, zażyłość 	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie możliwości rozwoju dla zawodników - kształtowanie poczucia w zawodnikach: „Trener chce, abyśmy wszyscy dobrze grali” - niekontrolowane emocje jako przejaw zaangażowania - inwestowanie swojego czasu i wkładanie wysiłku - brak zaangażowania jest demotywuujący 	<ul style="list-style-type: none"> - trener musi znać swoich zawodników - trener musi dostosować podejście do gracza - znajomość zawodnika poprawia komunikację

Źródło: opracowanie własne.

¹² Zob. S. Jowett, I. M. Cockerill, *Incompatibility in the coach-athlete relationship*, [w:] *Solution in Sport Psychology*, red. I. M. Cockerill, London 2002, s. 16-29.

¹³ Zob. S. Jowett, *The psychology of interpersonal relationships in sport: the coach-athlete relationship*, United Kingdom 2001.

¹⁴ Zob. S. Jowett, A. Poczwadowski, *Understanding the coach-athlete relationship*, [w:] *Social Psychology in Sport*, red. S. Jowett, D. Lavalle, Illinois 2007, s. 3-14.

Bliskość reprezentuje emocjonalny aspekt relacji trener-zawodnik i pokazuje głębokość przywiązania, pozytywne wzajemne odczucia, takie jak zaufanie, szacunek, a także emocjonalne wsparcie, dbałość, szacunek lub wzajemne uznanie.

Zobowiązanie odnosi się do aspektów kognitywnych relacji trener-zawodnik i jest związane z zamiarem utrzymania relacji zarówno w sytuacjach dobrych, jak i trudnych przy jednoczesnej maksymalizacji wyników zawodnika. Obejmuje to również przyszłe oczekiwania trenera i sportowca związane z ich relacją.

Komplementarność opisuje element behawioralny relacji trener-zawodnik i dotyczy interakcji między trenerem a sportowcem podczas treningu i zawodów. Jest odzwierciedleniem dwóch rodzajów zachowań sportowca i trenera:

- wzajemne zachowania świadczące o przyjaźni (wymiar przynależności),
- wzajemne zachowania związane z rolą trenera i zawodnika (wymiar kontrolny).

Współgranie (*coorientation*) pokazuje poziom podobieństwa spostrzegania relacji w zakresie bliskości, zaangażowania oraz komplementarności u trenera i zawodników. Wyróżnia się tutaj dwa konstrukty: perspektywę bezpośrednią oraz metaperspektywę. Bezpośrednia perspektywa odnosi się do tego jak trener/zawodnik postrzega swoją relację z zawodnikiem/trenerem, czyli co myśli, odczuwa i jak reaguje. Meta-perspektywa odnosi się do tego, co myśli trener/ zawodnik, że ich partner (trener lub zawodnik) czuje, myśli i jak działa w odniesieniu do ich relacji.

Badania wykazały istnienie związku między bezpośrednią percepcją i metapercepcją relacji trener-zawodnik, a satysfakcją z uprawiania sportu^{15,16,17}. S. Jowett i G. Don Carolis¹⁸ wykazali, że tylko komplementarność zawodników z ich trenerem przewidywała zadowolenie z wykonania sportowego. Wystąpiły znaczne różnice w sposobie, w jaki sportowcy odczuwali relację trener-zawodnik. Zawodniczki osiągnęły wyższe wyniki w skalach bliskości, zaangażowania i komplementarności w porównaniu do mężczyzn sportowców. Według badań Poczwardowskiego¹⁹ (2002) w próbie trenerów i zawodników gimnazjów zaufanie i szacunek współwystępują i są związane z budowaniem relacji trener-zawodnik.

¹⁵ Zob. S. Jowett, *The psychology of interpersonal relationships in sport:...*, op. cit.

¹⁶ Zob. J. W. Adie, S. Jowett, *Meta-Perceptions of the Coach – Athlete Relationship, Achievement Goals, and Intrinsic Motivation Among Sport Participants*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, Vol. 40 (11), s. 2750-2773.

¹⁷ Zob. Jowett, Ntoumanis, 2004.

¹⁸ Zob. S. Jowett, G. Don Carolis, *The coach-athlete relationship and perceived satisfaction in team sports*. [w:] *XIth European Congress of Sport Psychology Proceedings*, red. R. Stelter, Denmark 2003, s. 83-84.

¹⁹ Zob. A. Poczwardowski, 2002.

Podsumowanie

Relacja trenera z zawodnikami jest jednym z najważniejszych czynników, które mogą mieć wpływ na jakość osiągnięć sportowców. Dlatego tak ważne jest odpowiednie kształtowanie relacji trenera ze swoimi podopiecznymi już od najmłodszych lat.

Głębsze zrozumienie relacji trener-zawodnik może być istotnym narzędziem dla trenerów, którzy chcą poprawić jakość ich relacji z zawodnikami. To bezpośrednio może przekładać się zarówno na poprawę komunikacji, jak i podwyższenie zadowolenia z uprawianego sportu, a tym samym zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia wyznaczonych podczas treningów celów sportowych i być czynnikiem związanym z odniesieniem sukcesu.

W kształtowaniu relacji z zawodnikiem znaczące są zarówno emocje, jak i to co zawodnik myśli o swoim trenerze i jak reaguje na jego zachowanie. Jeśli będzie postrzegał trenera jako osobę, która jest dla niego bliska i ważna, osobę która robi wszystko, by pomóc mu/jej w osiągnięciu zamierzonych celów, to będzie systematycznie podejmował działania służące poprawieniu wyników sportowych przy jednoczesnym odczuwaniu większej satysfakcji z samych treningów i będzie chciał współpracować ze swoim trenerem. Dlatego tak ważna jest wiedza dot. relacji trener-sportowiec oraz zachowania przywódcze stosowane przez trenera.

Bibliografia

1. Adie J. W., Jowett S., *Meta-Perceptions of the Coach – Athlete Relationship, Achievement Goals, and Intrinsic Motivation Among Sport Participants*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, Vol. 40 (11), s. 2750-2773.
2. Balaguer I., Duda J. L., Crespo, M., *Motivational climate and goal orientations as predictors of perceptions of improvement, satisfaction and coach ratings among tennis players*, „Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports” 1990, Vol. 9 s. 381-388.
3. Chelladurai P., *Leadership in sport*, [w:] *Handbook of Sport Psychology*, red. G. Tenenbaum, R. C. Eklund, John Wiley & Sons, New York 2007, s. 113-135.
4. Duda J. L., Hall H., *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*, [w:] *Handbook of Sport Psychology*, red. R. N. Singer, H. A. Hausenblas, C. M. Janelle, New York 2001, s. 417-443.
5. Duda J. L., Balaguer I., *The coach-created motivational climate*, [w:] *Social Psychology of Sport*, red. S. Jowett, D. Lavalee, Illinois 2007, s. 117-130.
6. Jowett S., *The psychology of interpersonal relationships in sport: the coach – athlete relationship*, United Kingdom 2001.
7. Jowett S., Cockerill I. M., *Incompatibility in the coach-athlete relationship*, [w:] *Solution in Sport Psychology*, red. I. M. Cockerill, London 2002, s. 16-29.

8. Jowett S., Don Carolis G., *The coach-athlete relationship and perceived satisfaction in team sports*, [w:] *XIth European Congress of Sport Psychology Proceedings*, red. R. Stelter, Copenhagen, Denmark 2003, s. 83-84.
9. Jowett S., Paull G., Pensgaard A. M., *Coach-athlete relationship*, [w:] *Applying Sport Psychology: Four Perspectives*, red. J. Taylor, G. S. Wilson, Illinois 2005, s. 153-170.
10. Jowett S., Poczwadowski A., *Understanding the coach-athlete relationship*, [w:] *Social Psychology in Sport*, red. S. Jowett, D. Lavalle, Illinois 2007, s. 3-14.
11. Kotter J. P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York 1990.
12. Northouse P. G., *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, USA 2012.
13. Olympiou A., Jowett S., Duda J., *The Psychological Interface Between the Coach – Created Motivational Climate and the Coach-Athlete Relationship in Team Sports*, „The Sport Psychologist” 2008, Vol. 22 (4), s. 423-438.
14. Poczwadowski A., *Athletes and coaches: An exploration of their relationship and its meaning*, Salt Lake City 1997.
15. Poczwadowski A., Barott J. E., Henschen K. P., *The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretive study*, „International Journal of Sport Psychology” 2002, Vol. 33, s. 116-140.
16. Poczwadowski A., Barott J. E., Peregoy J. J., *The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Methodological concerns and research process*, „International Journal of Sport Psychology” 2002, Vol. 33 (1), s. 98-115.
17. Smoll F. L., Smith R. E., *Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm*, „Journal of Applied Social Psychology” 1989, Vol. 19, s. 1522-1551.
18. Wylleman, P., *Interpersonal relationships in sport: Uncharted territory in sport psychology research*, „International Journal of Sport Psychology” 2000, Vol. 31, s. 555-572.

The leadership and the coach-athlete relationship

Abstract

The relationship between the coach and the player seems to be a key role both in the effectiveness of the training process and in the success of the player. It is especially important from the perspective of young athletes starting their careers as well as those who are older and with a higher level of experience. The article presents a review of the leadership models and the coach-athlete relationship. The article allows to distinguish the differences between terms of the coach-athlete relationship and leadership. The coach-athlete relationship includes an emotional closeness, thinking about another partner and reactions to his/ her behavior. The awareness of such dependence allows to say that the psycho-education of future and current coaches will have it's result in shaping the proper relationships and will provide the right conditions for training and achieving the designated sports goals.

Keywords: coach-athlete relationship, leadership, models of coach-athlete relationship