

# Zbigniew Czajkowski

---

## Istota i znaczenie umiejętności społecznych trenera = The essence and importance of coach's interpersonal skills

---

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 8, 72-85

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ZBIGNIEW CZAJKOWSKI  
Akademia Wychowania Fizycznego, Katowice,  
Komisja Badań Naukowych  
Stowarzyszenia Idōkan Polska w Rzeszowie (Polska)  
email: z.czajkowski@interia.pl

## Istota i znaczenie umiejętności społecznych trenera/ The essence and importance of coach's interpersonal skills

Submission: 31.10.2007, acceptance: 30.12.2007.

*Dopóki nie przekonasz innych, jak bardzo się o nich  
troszczysz, nikogo nie będzie interesować poziom  
twojej wiedzy i umiejętności.*

Rainer Martens

Słowa kluczowe: zwartość zespołu, style kierowania, współpraca trenera, umiejętności społeczne (międzyludzkie) trenera, rozwiązywanie konfliktów

Na skuteczność szkolenia i wyniki zawodnika wpływ wywiera wiele różnych czynników. Do takich znanych i powszechnie docenianych czynników należą: stan zdrowia, wydolność wysiłkowa zawodnika, jego zdolności zbornościowe, motywacja, pracowitość, uporczywość działania, odporność na sytuacje trudne, odpowiedni poziom pobudzenia, umiejętności techniczne, techniczno-taktyczne i taktyczne oraz osoba trenera – jego wiedza, umiejętności praktyczne, sposoby prowadzenia ćwiczeń. Trzeba jednak stwierdzić, że oprócz wiedzy i umiejętności praktycznych, rozwijania zdolności wysiłkowych i zbornościowych, nauczania techniki i taktyki niezmiernie ważne – i często niedoceniane – są umiejętności „społeczne” trenera, które polegają na współpracy i odpowiednim komunikowaniu się (ang. *interpersonal skills*) z zawodnikami, ich rodzicami, innymi trenerami, prezesem, działaczami, sędzią, dziennikarzami, lekarzem i psychologiem. Autor podkreśla znaczenie stylów kierowania trenera, a następnie opisuje dokładnie stosunki międzyludzkie trenera, sposoby porozumiewania się z zawodnikami, rodzicami zawodników, trenerami oraz sposoby rozwiązywania konfliktów.

### 1. WPROWADZENIE

*Nauczyciele są większymi dobroczyńcami dla dzieci niż ich rodzice.*  
Papież Sixtus, II wiek

Wiele pisałem o wiedzy i umiejętnościach trenera związanych z planowaniem, prowadzeniem zajęć i kierowaniem procesem szkolenia. Podkreślałem przy tym duże znaczenie wiedzy, umiejętności, stylu kierowania, pracowitości, odpowiedniego poziomu i treści motywacji trenera. Podkreślałem też przy tym zalety współpracującego i przyjaznego stylu kierowania zespołem sportowym, który podnosi jakość szkolenia, oddziaływanie wychowawcze oraz zapewnia skuteczność ćwiczeń i osiągnięcia w zawodach.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest omówieniu społecznych umiejętności trenera polegających na dobrych kontaktach z zawodnikami, ich rodzicami oraz innymi trenerami i innymi osobami. Te umiejętności (ang. *interpersonal skills*) są niezmiernie ważne i często niedoceniane. Niedocenianie ich i niezwracanie uwagi na nastrój, współpracę w zespole, porozumiewanie się, wysłuchiwanie innych opinii, rozwiązywanie nieporozumień i konfliktów wpływa bardzo ujemnie na nastrój i współpracę w zespole (sekcja, klub, pałac młodzieży, kadra, zgrupowanie), a nawet może prowadzić do obniżenia skuteczności szkolenia oraz gorszych wyników w zawodach.

Na ogół nie dostrzega się tego (często najtrudniej jest dostrzec rzeczy oczywiste), że niepowodzenia trenera, słabe wyniki jego uczniów, nie zawsze wynikają z jego braku wiedzy i umiejętności czy lenistwa. Dość często przyczyną słabych wyników zawodników (a więc braku sukcesów trenera) jest brak umiejętności kierowania zespołem i niedocenianie znaczenia sto-

sunków międzyludzkich w działalności sportowej oraz brak umiejętności współpracy z zawodnikami, ich rodzicami, innymi trenerami, działaczami, lekarzem, psychologiem czy dziennikarzami. Szczególnie ważna dla trenera, jeżeli chodzi o stosunki międzyludzkie, jest umiejętność cierpliwego wysłuchiwanie opinii innych oraz umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Konflikty, jak wiadomo, pobudzają „wybuch” emocji i często popychają do nieprzemyślnych, nierozsądnych zachowań i działań.

Rainer Martens [2004] za najważniejsze umiejętności współpracy z innymi – „umiejętności międzyludzkie” – uważa następujące:

- poznanie własnej osobowości oraz zaufanie do siebie i do innych;
- umiejętność rozsądnego, skutecznego, twórczego porozumiewania się z innymi;
- rozpoznawanie w porę oraz rozwiązywanie nieporozumień i konfliktów;
- pomaganie innym.

Zgadzam się z tymi poglądami i jeszcze dodałbym od siebie – co zresztą wielokrotnie podkreślałem w moich pracach – że zawodnik (on sam i jego rodzina) powinien dostrzegać i być pewnym, iż trener myśli nie tylko o swoich sukcesach i wyrazach uznania dla siebie, ale troszczy się również – i przede wszystkim – o zawodnika. Troska trenera o dobro zawodnika – jego zdrowie, radość z uprawiania sportu, poprawę jego zdolności wysiłkowych i zbornościowych, stałe poprawianie umiejętności technicznych i taktycznych, coraz lepsze wyniki w zawodach – powinna być widoczna i oczywista. Trzeba przy tym pamiętać, że na ludzi można wywierać dodatni wpływ tylko wtedy, kiedy oni nam ufają i dodatnio nas oceniają.

## 2. POROZUMIEWANIE SIĘ TRENERA Z ZAWODNIKAMI

*Wiele nauczyłem się od moich nauczycieli,  
więcej od moich kolegów, a najwięcej od moich uczniów.*

Rabbi Jehuda

Trener, aby wywierać dodatni wpływ na zawodników w zakresie szkolenia i wychowania, musi ich dobrze poznać, współpracować z nimi, zdobyć ich zaufanie oraz stosować współpracujący i przyjazny styl kierowania. Temat stylu kierowania poruszałem już w moich książkach [Czajkowski 1994, 1996, 2004a, 2005] oraz w licznych artykułach, w tym w Roczniku Naukowym „Idō – Ruch dla Kultury” [Czajkowski 2002, 2004a]. Przypominam, że wyróżniłem pięć różnych stylów kierowania: władczy (dyktatorski, autorytarny), zwierzchniczy, formalny, współpracujący (demokratyczny) i przyjazny. Najlepszymi i skutecznymi stylami kierowania są styl współpracujący i przyjazny. W niniejszym opracowaniu istotę stylu współpracującego i władczego przedstawia tabela 1.

Jak już zaznaczyłem, trener, który chce wywierać dodatni wpływ na zawodników, musi zdobyć ich uznanie, szacunek i zaufanie; bywa bowiem czasami tak, że trener o dużej wiedzy fachowej, który umiejętnie prowadzi ćwiczenia sprawnościowe, naucza sprawnie techniki i taktyki, nie potrafi wzbudzić zaufania uczniów, osiąga wyniki niewspółmiernie niskie w stosunku do swoich umiejętności i ambicji. Natomiast trener, który posiada duże umiejętności społeczne oraz organizacyjne, potrafi skutecznie porozumiewać się z zawodnikami i innymi osobami, stosuje współpracujący i przyjazny styl kierowania, potrafi umiejętnie motywować i wychowywać swoich uczniów, zyskując ich zaufanie i szacunek, potrafi – nawet przy pewnych „niedomaganiach” w metodyce treningu – doprowadzić swoich zawodników do wysokich osiągnięć w zawodach.

Aby wywierać dodatni wpływ na zawodników, odpowiednio skutecznie ich zachęcać, skutecznie ich szkolić, zyskać ich uznanie i zaufanie, trener powinien zapewnić im radość z uprawiania sportu, wiarę w swoje możliwości, dbać o przepływ informacji w zespole, spoiłość i współpracę zespołu, rozwijać kontakty międzyosobnicze (spotkania, odprawy, rozmowy, ocena ćwiczeń i zawodów, zainteresowanie sytuacją zawodnika w szkole czy na uczelni, dbanie o wzajemne zaufanie i współpracę między zawodnikami i sobą). Taki trener może wywierać dodatni wpływ na zawodników, i to zarówno w sprawach „czysto” szkoleniowych, jak i społeczno-wy-

chowawczych. Jak trafnie podkreślają B. Berdel i A. Kawalec [2003, s. 95]: „podstawową rolę trenera, z której wypływają wszystkie inne, jest rola kierownika procesu treningowego. Styl kierowania ma ogromny wpływ na efekty i osiągnięcia sportowe zawodników. Ma również istotny wpływ na kształt stosunków między trenerem a zawodnikiem”.

**Tabela 1.** Skrajne style kierowania [Z. Czajkowski]

Wyszczególnienie	Styl władczy	Styl współpracujący
1	2	3
<b>Istota i właściwości stylu kierowania</b>	trener sam podejmuje wszystkie decyzje, z nikim ich nie konsultuje, nie tłumaczy swoich poleceń, nie wyjaśnia motywów postępowania czy metod treningu, nie tłumaczy celów i zadań w rocznym planie szkoleniowym czy na obozie, rola zawodników sprowadza się do wysłuchiwania poleceń i ich wykonywania	zakłada współdziałanie zawodników w rozumieniu celów treningu, zadań kolejnych okresów treningowych; zawodnicy nie tylko są powiadamiani o tym, co ich czeka, ale mają pewien wpływ na decyzje trenera, który wysłuchuje ich pytań, wątpliwości i propozycji; trener stara się, aby zawodnicy dokładnie zrozumieli istotę i cel wszystkich ćwiczeń, aby sami potrafili ocenić jakość wykonania i zastosowania w walce wyuczonych działań, aby współkierowali procesem treningu i uczestniczyli w przygotowaniu planów szkoleniowych
<b>Nastawienie trenera</b>	trener jest nastawiony wyłącznie na współzawodnictwo i sukcesy (które zresztą traktuje jako swoje własne)	oprócz współzawodnictwa i wyników sportowych trener docenia znaczenie rozwijania osobowości zawodników i ich wychowania, dba o rozwój mistrzostwa, umiejętności, popiera doskonalenie uczniów
<b>Stosunek trenera do zawodników</b>	trener traktuje zawodników przedmiotowo, instrumentalnie, zawodnicy służą wyłącznie zaspokojeniu jego ambicji i innym korzyściom (nagrody)	zawodnicy traktowani są podmiotowo, trener uwzględnia ich odczucia i poglądy, w pewnym sensie pełni wobec nich rolę służebną, dbając o ich rozwój, samopoczucie, zadowolenie, postępy i wyniki
<b>Stosunek do teorii McGregora</b>	jest zwolennikiem teorii X McGregora	jest zwolennikiem teorii Y McGregora
<b>Stopień trudności i zasięg stosowania</b>	styl władczy jest łatwy do stosowania, znacznie wygodniejszy od stylu współpracującego; stosowany jest szczególnie wobec zawodników mało subtelnych, agresywnych; pewne elementy tego stylu trzeba czasami stosować wobec dzieci albo w przypadku obniżenia dyscypliny na obozach, w dużych liczebnie grupach ćwiczebnych; trener często odwołuje się do ujemnych cech osobowości uczniów (agresywność, traktowanie przeciwnika jak wroga, bezwzględność)	styl współpracujący jest bardzo trudny do stosowania, wymaga od trenera dużego doświadczenia, wielkiej wiedzy pedagogicznej i cierpliwości; najskuteczniejszy jest wobec osobników inteligentnych i kulturalnych; trener rozwija dodatnie cechy osobowości, odwołuje się do postaw bardziej wysublimowanych, w przeciwniku każe widzieć partnera i kolegę, jest przeciwny zasadzie, że „cel uświęca środki”
<b>Wpływ na wyniki sportowe</b>	stosując ten styl, łatwiej można osiągnąć wczesne wyniki sportowe, dbając przy tym mniej o technikę i szkolenie, ale wykorzystując cechy agresywności, wrodzone zdolności, szybkość, zdolności wysiłkowe, chęć do walki; na dalszą metę jest to zawodne, im bowiem starszy zawodnik i wyższa klasa sportowa, tym większe jest znaczenie wyszkolenia, jakości i liczby opanowanych działań, rozumienia treningu i taktyki; styl władczy odpowiadać może zawodnikom typu „wojownik”	dokładne szkolenie podstawowe, nacisk na mistrzostwo sportowe, motywację wewnętrzną, samodzielność, współkierowanie procesem zaprawy wpływa na to, że okres dochodzenia do wielkich wyników jest powolny; osiągnięty jednak po pewnym czasie wysoki poziom sportowy jest bardziej stabilny i – co jest niezmiernie ważne – zapewnia możliwość dalszego rozwoju i wielkich wyników; styl współpracujący zdecydowanie odpowiada zawodnikowi typu „technik”

1	2	3
<b>Zalety</b>	łatwy do stosowania, nawet przez mało doświadczonych trenera; może dać szybko dobre wyniki sportowe (często tylko doraźne); łatwiej zapewnia porządek, punktualność i dyscyplinę	wysokie wartości wychowawcze, szkoleniowe i sportowe, lepsze perspektywy wynikowe na dalszą metę
<b>Wady</b>	styl raczej prymitywny, niskie wartości społeczno-wychowawcze; może wyzwać ujemne postawy	bardzo trudny do stosowania, wymaga dużej wiedzy, doświadczenia, taktu i cierpliwości od trenera; nie zawsze gwarantuje przejawy dyscypliny, porządku i punktualności; na wynik i osiągnięcia (trwałe!) trzeba nieraz bardzo długo czekać
<b>Motywacja trenera</b>	wielka potrzeba osiągnięć, wysoki poziom motywu powodzenia, nacisk na współzawodnictwo i zwycięstwa; trener przypomina typ „wojownika”	optymalny poziom motywu powodzenia (bez „zwycięstwo za wszelką cenę”, bez „cel uświęca środki”), nacisk na zadania, wychowanie zawodnika, radość z uprawiania sportu, pełnienie przez zawodnika kilku ról społecznych
<b>Oddziaływanie społeczno-wychowawcze</b>	często bywa jednostronne i społecznie ujemne (zawodnik jest dla sportu i trenera)	oddziaływanie wszechstronne, społecznie dodatnie (sport i trener są dla zawodnika)

**Table 1.** Extreme Leadership Styles in Coaching [Z. Czajkowski]

	<b>Dictatorial Style</b>	<b>Co-operative and Friendly Style</b>
1	2	3
<b>The Essence and Main Characteristics of Leadership Style</b>	The coach makes all the decisions on his own, without consulting anyone. He does not explain his intentions or motives; he does not explain his methods of training; he does not discuss with his pupils the goals and tasks in the process of training, in the club or training camp. The athletes obey his orders and execute them.	The athletes co-operate in creating general training plans and forming tasks for consecutive training stages. Not only are they informed about what they have to do, but they have a certain influence on the coach, who listens to their questions, doubts and proposals. The coach wants the athletes to understand precisely the essence and goal of all exercises and be able themselves, assess the quality of their performance, and application in competition of learned actions. The athletes co-operate in directing the process of training.
<b>Coach's Approach</b>	The coach concentrates only on rivalry, competition and successes (the latter of which, he treats as his own).	The coach, appreciating the value of competition and results, tries, at the same time, to develop athletes' personalities, their upbringing and education. He is interested in an increase of his pupils' abilities skills and knowledge.
<b>The Salient Feature of the Coach-Pupil Relationship</b>	The coach treats his pupils instrumentally; their results serve solely to fulfil the coach's ambition and to gain certain benefits (recognition, social status, prizes).	The coach treats his pupils as partners, taking into consideration their feelings and views. He takes care of their development, emotions, satisfaction, progress and results in competition.
<b>Coach's Perception of the Athletes</b>	According to McGregor's "X" theory.	According to McGregor's "Y" theory.
<b>Empathy</b>	No empathy.	A lot of empathy; co-operative and friendly relationships.

1	2	3
<b>Most Important Factors of Achievement Motivation</b>	A very high level of motive of success; overwhelming emphasis on very intense effort; aggressive attitudes in competition (opponent is your enemy; the ends justify the means).	Task and self-improvement involvement; feeling of independence and responsibility; fascination and interest in the chosen discipline of sport; optimal (not mania-like) level of motive of success. The opponent ought to be treated as partner and colleague, not enemy.
<b>The Psychological Basis of Leadership Style</b>	The leadership style is based on psycho-analytical psychology and behavioural psychology.	The leadership style is based on cognitive psychology—appreciating and stressing the social humanistic values of sport; also taking into account emotions and emotional intelligence.
<b>Level of Difficulty and Range of Application</b>	This style is easy to apply—much easier than co-operative style—especially when dealing with aggressive and not very subtle athletes. Certain elements of this style might be applied with children and very young athletes in cases of poor discipline, tactless behaviour, especially during training camps and when dealing with large groups.	This style is quite difficult to apply. It requires from the coach a good deal of experience, knowledge of pedagogy and tact and patience. The most effective style when dealing with intelligent and cultured persons. The coach develops positive dimensions of personality and endeavours to cultivate in the athletes sublime approaches.

Jak już wspominałem, jedną ze szczególnie ważnych umiejętności trenera (zresztą nie tylko trenera) jest umiejętność wysłuchiwanie innych ludzi – zawodników, rodziców, innych trenerów, w trosce o zrozumienie ich poglądów, wątpliwości, pytań, obaw, a nawet odczuć emocjonalnych. Niestety nader często wielu trenerów nie potrafi słuchać innych osób, nie stara się ich zrozumieć, często przerywa swoim rozmówcom czy współpracownikom i powtarza swoje wypowiedzi, czasami nawet niezwiązane z treścią rozmowy, pytań, propozycji ich rozmówców.

Umiejętność uważnego słuchania – a nawet wczuwanie się w stan emocjonalny zawodnika czy innego rozmówcy – jest niezmiernie ważna, ponieważ:

- pozwala lepiej i dokładniej zrozumieć, o co zawodnikowi czy innej osobie chodzi, o co pyta, jakie ma wątpliwości, co proponuje, na co narzeka, czego pragnie, co sprawia mu trudności etc.;
- uważnym wysłuchiowaniem innej osoby wykazuje swój szacunek dla niej;
- wysłuchiwanie wypowiedzi zawodników, trenerów czy innych osób, rozmowy, odpowiadanie na pytania, uzasadnienie swoich poleceń etc. sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i pozwala zauważyć wcześniej niedostrzegane sprawy;
- przyczynia się do budowy dobrych, zdrowych stosunków międzyludzkich w zespole sportowym;
- uważne, cierpliwe wysłuchiwanie pytań, wątpliwości, propozycji, poglądów zawodnika może przyczynić się do nowych, twórczych przemyśleń trenera, zdobywania nowej wiedzy, lepszego poznania osobowości zawodników;
- umiejętność uważnego słuchania innych sprzyja wzajemnemu rozumieniu się, zaufaniu, lepszemu współpracy w zespole i podnosi poziom wzajemnego zaufania;
- wzajemne porozumiewanie się między trenerem a zawodnikiem jest szczególnie ważne i potrzebne przy wyznaczaniu celów i zadań – szkoleniowych, wynikowych i społeczno-wychowawczych – w kolejnych etapach szkolenia, a zwłaszcza w trzecim (zawodniczym) i czwartym (mistrzowskim) etapie [Czajkowski 2006];
- umiejętność porozumiewania się z zawodnikiem jest również niezmiernie ważna przy ocenie ćwiczeń oraz udziału i wyników w zawodach.

Jak powiedział znany amerykański trener Patt Summitt: „Trzeba umieć słuchać, aby zapewnić lepsze stosunki międzyludzkie w zespole i lepszą współpracę. Słuchanie innych pozwoliło mi stać się znacznie lepszym trenerem” [za: Martens 2004, s. 442].

Znamienną cechą prawie wszystkich wielkich, wybitnych trenerów jest właśnie umiejętność słuchania, porozumiewania się, wymiany poglądów z zawodnikami i trenerami i jak przed wieloma laty powiedział Rabbi Benson: „Kto się nie wstydzi od innych mądrości przyjąć, dowodzi, że chce mądrości swojej używać na chwałę Bożą, a nie na własną chlubę” [Buchner 1842]. Zauważyłem, że „mali trenerzy”, o głęboko, nieraz nieświadomym, ukrytym poczuciu niedowartości, nie potrafią słuchać ani zawodników, ani innych trenerów, a swój brak wiary w siebie i brak wiedzy i umiejętności usiłują nadrobić (przeważnie nieskutecznie) apodyktyczną postawą, krzykiem, naganami czy buńczuczny zachowaniem.

Umiejętność porozumiewania się z zawodnikami wpływa dodatnio na ich motywację, poziom pobudzenia, wiarę we własne siły i jest oczywiście również niezmiernie ważna tuż przed zawodami i w trakcie zawodów. Przed zawodami trener, jak wiadomo, powinien poprowadzić lub nadzorować rozgrzewkę oraz odpowiednio nastawić zawodnika do mającej go czekać wkrótce walki. I tak musi pobudzić nieco apatycznego zawodnika, a uspokoić przesadnie pobudzonego. Podczas zawodów trener swoim zainteresowaniem, swoją postawą i zachowaniem powinien wywierać dodatni wpływ na poziom pobudzenia, motywację osiągnięć, skupienie uwagi zawodnika. W tym zakresie trzeba być bardzo ostrożnym. Nie wolno okazywać zdenerwowania, gestów zniecierpliwienia ani zasypywać zawodnika lawiną rad, poleceń, okrzyków, a tym bardziej nie można okazywać złości. W trakcie zawodów bardzo wielu trenerów szermierki popełnia rażące błędy, takie jak: brak opanowania, objawy rozczarowania i zdenerwowania, nadmiar rad i wskazówek, co utrudnia zawodnikowi skupienie uwagi na walce i często prowadzi do porażki. Rady można dawać przed, w przerwach i po walce. Trener powinien okazywać swym zachowaniem, słowami, swym opanowaniem zainteresowanie przebiegiem i wynikiem walki. Jest to jedna z trudniejszych umiejętności trenera.

Ogromne znaczenie umiejętności porozumiewania się z zawodnikiem i okazywania troski o niego ze strony trenera przedstawia następująca „opowiadka”. Prawdziwa! Otóż wielu znakomitych szermierzy radzieckich, zdobywców licznych medali olimpijskich i mistrzostw świata, po zakończeniu działalności zawodniczej „przestawiło się” na pracę trenerską i wkrótce ich uczniowie też zdobywali medale w wielkich zawodach międzynarodowych. Ale uczniowie jednego trenera, ongiś wielokrotnego medalisty igrzysk olimpijskich, mistrzostw świata, pucharów świata, ku memu zdziwieniu nie osiągnęli błyskotliwych sukcesów. Zainteresowany tym zapytałem jednego z moich rosyjskich przyjaciół: Jak to jest, dlaczego tak się dzieje, że uczniowie tak znakomitego zawodnika, autora świetnego podręcznika szermierki na florety, osiągają tak mierne wyniki? Odpowiedź była krótka i wielce pouczająca: „Da eto oczień prosto: on (mowa o tym trenerze) priamo nie lubit ludzi” (to bardzo jasne: on po prostu nie lubi ludzi).

Zdaniem Tadeusza Rychty korzystne dla współpracy trenera z zawodnikiem są: wspólność celów i zadań, wzajemna atrakcyjność, zgodność postaw i norm etycznych oraz... różnorodność i różnorodność osobowości („nie tak nie sprzyja skutecznej współpracy jak różnorodność ludzi”), to ostatnie jest niezmiernie ważne, ponieważ wielu trenerów dąży do włączania zawodników w pewien wzorzec, zgodny z wymiarami osobowości trenera, podczas gdy naprawdę skuteczne – pod względem szkoleniowym i wychowawczym – jest właśnie uwzględnianie i rozwijanie osobowości ucznia poprzez pielęgnowanie jego odrębności, silnych stron, zalet, naturalnych skłonności, cech i właściwości. Układ „trener – zawodnik” dość często bywa układem konfliktowym i – zdaniem T. Rychty – jest to sytuacja pożądana – konflikty bowiem sprzyjają rozwojowi, a brak różnicy poglądów może prowadzić do zastoju. Ten pogląd przypomina mi wypowiedź Waltera Lippmana, że: „Nikt naprawdę nie myśli tam, gdzie wszyscy myślą jednakowo”. Coś w tym jest – a przy tym prawdą jest, że nieraz dochodzi do spięć między trenerem a zawodnikiem, do konfliktów, a od sposobów ich rozwiązywania zależy dalsza współpraca i możliwość osiągnięcia sukcesów.

Przyczyn nieporozumień między zawodnikiem a trenerem może być sporo, np. różnice poglądów odnośnie do sposobów osiągania wspólnych celów i zadań, styl kierowania zespołem przez trenera, przepływ informacji w zespole, samolubstwo jednej ze stron lub obustronne układy trener – zawodnik, różnice zdań i wypowiedzi na temat zasług i wkładu pracy, wysiłku i umiejętności w wielkie osiągnięcia sportowe zawodnika. Moim zdaniem w szkoleniu, prowadzeniu ćwiczeń ogromny jest wkład wiedzy, pracy, umiejętności trenera, a w samych zaś zawodach rozstrzygającą rolę odgrywa zawodnik (jego umiejętności, samozaufanie, poziom pobudzenia, poziom i kierunek motywacji, odporność na sytuacje trudne etc.), ale i w trakcie zawodów rola trenera jest duża i odpowiedzialna. Dobry trener powinien być dyskretnym opiekunem, doradcą, przyjacielem zawodnika. W trakcie zawodów umiejętność opiekowania się zawodnikiem (oczywiście bez przesady, bez zarzucania zawodnika potokiem rad, uwag, okrzyków czy też przejawów zdenerwowania) jest bardzo ważnym i trudnym zadaniem trenera. Swoją postawą i zachowaniem trener powinien dodatkowo wpływać na zawodnika w trakcie zawodów. Jest to niezmiernie cenna, ważna i trudna umiejętność (ang. *strip-coaching*).

Z drugiej strony należy przyznać, że u nas system nagradzania za osiągnięcia sportowe w wielu dziedzinach sportu może być raczej krzywdzący dla trenera.

Trzeba jednakże przyznać, że w wielu sytuacjach trener – zwłaszcza trener kadry, czy główny trener sekcji – ma dużą przewagę w stosunku do zawodnika, ma dużo możliwości wpływania na zachowanie zawodnika, posiada różne uprawnienia, decyduje lub wyraża opinie w wielu dla zawodnika ważnych sprawach, jak np. powołanie do kadry, wyznaczenie go do składu drużyny, wyjazdu za granicę, stypendia etc. Na wszystkie niesprawiedliwości ze strony trenera – te uzasadnione i te nader często urojone – zawodnicy są szczególnie uczuleni. Zawodnicy – nawet ci wykształceni i inteligentni – nie zawsze są obiektywni w ocenie postaw trenera i własnych zachowań, pracowitości, wyników etc. Dlatego trener, który stosuje zasadę indywidualizacji i popiera zdolnych, ambitnych, pracowitych zawodników, jest często narażony na zarzut niesprawiedliwego traktowania swoich podopiecznych, ale – jak słusznie powiedział Solon: „Nie można się przypodobać wszystkim, dokonując wielkich rzeczy”.

A.V. Carron i B.B. Bennet [1977] starali się wyodrębnić czynniki wpływające na spójność, dobrą współpracę oraz „przystosowalność” trenera i zawodnika. W badaniach tych rozpatrywali – stosując kwestionariusz Schutza – wzajemne zachowanie oraz zachowanie w spójnych i niespójnych dwójkach trener – zawodnik. Określali dwa wymiary zachowania: wyrażane, pokazywane w stosunku do innych osób oraz te, których oczekują od innych, a ponadto trzy wymiary międzyosobniczych postaw:

- uczucia (przyjazne uczucia w stosunku do innych osób)
- przynależność (porozumiewanie się, wzajemne zrozumienie i współpraca)
- panowanie (władza, siła, panowanie, dominacja).

Ujemnym czynnikiem przynależności, a właściwie jej braku jest wykluczenie, wycofanie się, odosobnienie. Wyniki tych badań wykazały również, że układy trener – zawodnik mogą być zróżnicowane, spójne lub niespójne, przystosowalne lub nieprzystosowalne w zakresie panowania i uczucia. Najważniejszym czynnikiem w dwójkach niespójnych okazały się wycofanie i odosobnienie, zarówno ze strony trenera, jak i zawodnika. Osobnicy w dwójkach niespójnych nie potrafią porozumiewać się ze sobą, nie rozumieją się, co oczywiście utrudnia owocną współpracę.

Obok umiejętności porozumiewania się z innym ważnym czynnikiem odróżniającym spójne i niespójne układy zawodnik – trener okazało się zachowanie nagradzające (ang. *rewarding behaviour*) [Czajkowski 2000], polegające na tym, że trener docenia wysiłki zawodnika, chwali go za czynny udział w zawodach, za postępy, za osiągnięte wyniki w zawodach, w szkole i na uczelni. Pochwały trenera (zwłaszcza znanego, doświadczonego) wpływają bardzo silnie na odczucia zadowolenia zawodnika i stanowią bardzo istotny czynnik zachęcający. Ważność i dodatnie znaczenie pochwał ze strony trenera oraz porozumienie w zgodnej i dokładnej współpracy trenera z zawodnikiem potwierdziły również pomysłowe badania R.M. Weissa i W.D. Friedricha [McGregor 1975]. Od siebie mogę dodać (a w tym zakresie posiadam wieloletnie i bogate doświad-



czenie), że objawy wdzięczności, przyjaźni, uznania, szacunku zawodnika są bardzo mile widziane i doceniane przez trenera. Obopólna umiejętność porozumiewania się i współpracy oraz pochwały trenera i wdzięczność ucznia stanowią bardzo cenny i zachęcający czynnik współpracy.

Bardzo liczne badania wykazały, że zawodnicy i trenerzy dość często różnią się w ocenie stylu kierowania, zdolności przywódczych i sposobów prowadzenia ćwiczeń przez trenera. Kiedy samoocena trenerów bywa zazwyczaj wysoka, to ocena ich przez zawodników bywa znacznie niższa.

Pewność siebie, wysoki poziom wiedzy i umiejętności praktycznych, sprawność osobista, pracowitość, poczucie humoru, umiejętność przekazywania wiedzy i różnorodne, barwne sposoby prowadzenia ćwiczeń, właściwe traktowanie zawodników przez trenera dobrze wpływają na zawodników, powodują odczuwanie radości z uprawiania sportu i sprzyjają osiągnięciu dobrych wyników w zawodach. Pewność siebie trenera powinna być wyrażana w sposób taktowny i „dykretny”. Buńczuczne podkreślanie przez trenera swojej wiedzy (często przesadzone), głośne „komenderowanie”, wszelkie działania „na pokaz”, zasypywanie zawodników lawiną nakazów i uwag krytycznych, stosowanie skrajnie władczego stylu kierowania to przeważnie próby (może nie w pełni świadome) ze strony trenera nadrobienia głębokiego poczucia niedowartościowania – kompleksu niższości. Oczywiście takie postawy nie sprzyjają dobrej i owocnej współpracy trenera z zawodnikiem ani nie sprzyjają skuteczności szkolenia oraz osiągnięciu wielkich wyników w zawodach.

### 3. WYJAŚNIANIE NIEPOROZUMIEŃ I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

*Chociaż konflikty są często postrzegane jako zjawiska ujemne, to kiedy są umiejętnie rozwiązywane, mogą być bardzo pozytywne.*

Rainer Martens

W życiu codziennym, w pracy zawodowej, w działalności społecznej i politycznej, w pracy uczonych, artystów, w sporcie wyczynowym i zawodowym często występują konflikty. W sporcie rozwiązywanie konfliktów, szukanie wyjścia z sytuacji trudnych nader często spada na barki trenera. A przyczyny różnicy zdań, nieporozumień, złych stosunków międzyludzkich, wzajemnych pretensji i urazów czy otwartych konfliktów mogą być i bywają przeróżne, np. zawodnik może mieć pretensje, że nie został wyznaczony do składu drużyny, ojciec lub mama narzeka, że trener za mało opiekuje się ich dzieckiem (to występuje przeważnie w pierwszym etapie szkolenia i dotyczy głównie dzieci lub młodzików), trener, rodzic czy działacz zgłasza zastrzeżenia do składu kadry narodowej, do programu i sposobu prowadzenia ćwiczeń na zgrupowaniach szkoleniowych, niektórzy trenerzy, zawodnicy, rodzice czy działacze krytykują zjawiska pijaństwa na zgrupowaniach czy podczas zawodów etc., etc. Ogólnie można powiedzieć, że konflikty powstają wtedy, kiedy zachowania lub działania niepożądane lub brak działań odpowiednich ze strony jakiejś osoby czy osób uniemożliwia lub utrudnia stosowanie właściwych i pożądaných działań.

Konflikty „z zasady” oceniane są jako zjawiska wyłącznie szkodliwe i ujemne, ale czasami bywa i tak, że dostrzeżenie ujemnych zjawisk, różnic poglądów, próby wyjaśnienia i naprawienia złej sytuacji prowadzą do rozwiązania konfliktu, co należy uznać za zjawisko dodatnie i pozytywne. Tak jest wtedy, kiedy rozwiązanie konfliktu prowadzi do wyboru właściwych działań i ułatwia wzajemne porozumiewanie się i współpracę.

Najgorszym sposobem rozwiązywania konfliktu jest niedostrzeżenie go lub udawanie, że on nie istnieje, a to się niestety dzieje dość często w naszym sporcie. Dlatego dostrzeżenie w porę i twórcze rozwiązywanie konfliktów stanowi niezwykle cenną i potrzebną umiejętność społeczno-wychowawczą trenera.

Powstaje teraz pytanie: Jak skutecznie i z pożytkiem dla sprawy rozwiązywać konflikty? W rozwiązywaniu konfliktów nader istotne są następujące czynniki:

- ważność i znaczenie osiągnięcia osobistych celów, które uważamy za słuszne i pozytywne;
- ważność i znaczenie zachowania dobrych stosunków i wzajemnego rozumienia się z innymi osobami (zawodnicy, inni trenerzy, rodzice etc.), panowanie nad swymi emocjami;

- dokładne zrozumienie istoty konfliktu;
- wykazanie chęci „pokojuowego”, rozsądnego rozwiązania konfliktu, pokazanie innej osobie, że się ją stara zrozumieć;
- staranie się o zrozumienie poglądów, planów i uczuć osoby, z którą rozmawiamy na sporny temat;
- staranie się, aby druga osoba nas zrozumiała;
- maksimum wysiłku i dobrej woli w celu znalezienia odpowiedniego rozwiązania konfliktu.

Amerykański uczonec David Johnson [1981] opisuje 5 podstawowych sposobów rozwiązywania konfliktów. Według niego można rozwiązywać konflikty, stosując 5 różnych postaw i biorąc pod uwagę znaczenie stosunków międzyludzkich oraz ważność celów.

A oto w skrócie przedstawione różne postawy występujące w trakcie rozwiązywania trudności, różnicy poglądów, konfliktów:

1. **Postawa żółwia.** Stosowana jest wtedy, kiedy cele oraz stosunki międzyludzkie nie są tak bardzo ważne dla jednej ze stron albo dla obu stron. Trener nie podejmuje konfrontacji i wycofuje się z sytuacji konfliktowej. Przykład postawy żółwia: kibic lub rodzic zgłasza pretensje do trenera o przegrane spotkanie czy zły wynik danego zawodnika. Trener nie podejmuje rozmowy.
2. **Postawa rekina.** Trener (zwykle lub w danej sytuacji) bardzo wysoko ceni swoje poglądy, metody, cele i zadania, a nisko ceni znaczenie stosunków międzyludzkich. Trener o postawie rekina ostro atakuje i krytykuje innych, jest zażarty i zawsze chce postawić na swoim, nie dba o stosunki międzyludzkie. Postawa rekina stanowi zły przykład dla zawodników i innych osób i oczywiście nie przyczynia się do współpracy i spójności zespołu (sekcji, klubu, kadry).
3. **Postawa misia uszatka.** Trener ceni nade wszystko dobre stosunki z zawodnikami, innymi trenerami, rodzicami, działaczami, dziennikarzami etc. i dlatego za wszelką cenę unika konfrontacji czy otwartej różnicy zdań. Postawę misia uszatka trener może stosować tylko w takich przypadkach, kiedy problemy są nieważne.
4. **Postawa lisa.** Trener o postawie lisa (chytry lisek Witalisek) ceni wysoko zarówno swoje poglądy, cele i zadania, jak i stosunki międzyludzkie. Tacy trenerzy skłonni są do szukania kompromisu i częściowych ustępstw. Postawa lisa sprowadza się do tego, że trener np. rezygnuje z części swoich żądań (mniejsza podwyżka wynagrodzenia, mniejsza liczba zakupionego sprzętu, krótsze zgrupowanie etc., etc.), bierze pod uwagę poglądy i możliwości innych – stara się zachować dobre stosunki międzyludzkie.
5. **Postawa sowy.** Trener ceni zarówno swoje cele, zadania, metody i poglądy, jak i i poglądy innych oraz dobre stosunki międzyludzkie. Dlatego stara się tak działać, aby obie strony mogły w dużej części osiągnąć swoje cele. Taki kompromis sprzyja oczywiście dobrym stosunkom i dobremu nastrojowi.

Z wymienionych metod postępowania – postaw trenera – poza postawą rekina wszystkie mogą mieć swoje zastosowanie w praktyce i dobry trener powinien je znać. Osobiście jednak uważam, że najbardziej wartościowe i skuteczne są – zależnie od sytuacji – postawy sowy i (choć to brzmi dziwnie) lisa.

Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych należy zacząć od konfrontacji, tj. spotkania dwóch osób, które mają odmienne poglądy i stosują sprzeczne metody czy sposoby postępowania. Konfrontacja polega na tym, że trener wyjaśnia i uzasadnia swoje poglądy, swoje uczucia, postulaty, a następnie uważnie wysłuchuje wypowiedzi drugiej osoby. Znakomity psycholog, trener i autor Rainer Martens [2004] zaleca następujące kolejne stadia postępowania:

1. Porozumienie wzajemne, na czym polega konflikt. Należy przedstawić swoje poglądy, jasno, logicznie, spokojnie, unikając przejawów emocji i krytykowania drugiej osoby. Należy podkreślać, że omawiana sprawa to wspólny problem do rozwiązania, dla wspólnego dobra i pożytku, a nie jest to sprawa zwycięstwa lub porażki jednej ze stron.
2. Należy wyraźnie podkreślić zamiar i chęć osiągnięcia porozumienia. Należy dać do zrozumienia rozmówcy, że zależy nam na rozwiązaniu problemu w sposób twórczy i użyteczny dla dobra sprawy.

3. Należy starać się zrozumieć poglądy i postawy rozmówcy, a nawet zrozumieć jego uczucia. Tutaj niezmiernie ważna jest umiejętność wysłuchiwania.
4. Należy motywować i zachęcać drugą osobę do wspólnego pożytecznego rozwiązania problemu. Trzeba przy tym podkreślić dodatnie znaczenie i korzyści płynące z rozwiązania konfliktu oraz ujemne skutki przedłużania sytuacji konfliktowej. Na przykład, jeżeli trener główny ma kłopoty z trenerem asystentem, który stosuje krańcowy styl władczy (dyktatorski), należy spokojnie i dokładnie przedstawić ujemne strony tego stylu, a następnie opisać zalety stylu współpracującego i przyjaznego.
5. Należy osiągnąć porozumienie. Stosując wymianę poglądów, przedstawiając swoje argumenty, biorąc pod uwagę poglądy rozmówcy, można uzyskać porozumienie, które będzie zadowalające dla obu stron i pożyteczne dla dobra sprawy. Trzeba też ustalić sposoby porozumiewania się w przyszłości, aby uniknąć konfliktów.

#### 4. POROZUMIEWANIE SIĘ TRENERÓW Z RODZICAMI ZAWODNIKÓW

*Gorliwość o naukę Zakonu jest nader chwalebna,  
a znajomość obcowania z ludźmi  
największą mądrością.*

Rabbi Natan

Niezmiernie ważną sprawą w pracy trenera jest umiejętność porozumiewania się i współpraca z rodzicami zawodników. Jest to bardzo ważne we wszystkich etapach szkolenia, ale najważniejsze w etapie pierwszym, kiedy mamy do czynienia z dziećmi i młodzikami. Wzajemne zrozumienie i współpraca trenera z rodzicami ma wiele zalet: ułatwia oddziaływanie wychowawcze na zawodników, stwarza przyjemną i przyjazną atmosferę w zespole, a przy tym rodzice mogą okazywać wydatną pomoc w załatwianiu różnych spraw organizacyjnych, jak np. wyjazdy na zawody, organizowanie zawodów, urządzenie kawiarenki przy sali ćwiczeń, wspólne spotkania z rodzicami i zawodnikami, różne uroczystości (nagrody, jubileusz klubu, komunikaty, powielanie materiałów szkoleniowych etc.).

Rodzice zawodników bywają bardzo różni. Jedni mogą stwarzać trenerowi dodatkowe kłopoty i problemy, kiedy chcą ingerować przesadnie w proces szkolenia, chcą zmienić organizację sekcji czy klubu, kiedy podczas zawodów chcą niejako przejąć czynności trenera, udzielając różnych „porad taktycznych”, kiedy w trakcie zawodów okazują swoje zdenerwowanie, zniecierpliwienie, chcą interweniować u sędziego itp.

Niektórzy rodzice wykazują zupełną obojętność wobec trenera, ćwiczeń, zawodów swojego dziecka. Często jednakże rodzice, którzy bardzo żywo interesują się losem, postawą i działalnością swego syna czy córki w klubie sportowym, wykazują rozsądek, chętnie współpracują z trenerami i są bardzo pomocni w budowaniu spójności i twórczej współpracy w danym zespole sportowym. Dla mnie takim dobrym przykładem rozsądnego i czynnego stosunku rodziców do działalności sportowej ich dzieci mogą być rodzice zawodników (szczególnie dzieci i młodzików) w sekcji szermierczej GKS „Piast” Gliwice. Interesują się oni bardzo żywo szermierką, oglądają i komentują ćwiczenia, wyjeżdżają (i często zapewniają transport) i oglądają zawody, organizują różne uroczystości (opłatek, zakończenie „sezonu” etc.). Mało tego, ci rodzice starają się dobrze poznać szermierkę, toczą ze mną często długie dyskusje o technice, taktyce, ćwiczeniach, zawodach, o motywacji, pobudzeniu, lekliwości, pewności siebie etc., powielają moje opracowania metodyczno-szkoleniowe i rozmawiają na tematy związane z szermierką, procesem zaprawy i zawodami. Czasami przychodzi mi do głowy taka myśl: Jak by to było dobrze, gdyby wszyscy trenerzy wykazywali tak żywe zainteresowanie szermierką i starali się poszerzać swoją wiedzę. Taka postawa rodziców bardzo pomaga zawodnikom i trenerom, wpływa na skuteczność ćwiczeń i wyniki w zawodach. W marcu 2007 roku młodzi szermierze „Piasta” – szpadziści juniorzy i młodzieżowcy osiągnęli znakomite wyniki w Mistrzostwach Polski. Jest to oczywiście głównie zasługa ich i ich trenerów, ale sądzę, że postawa ich rodziców też wywarła duży dodatni wpływ na ich motywację, zapał, chęć walki i ambicję.

Istotę, znaczenie, zalecane postawy i sposoby postępowania w stosunkach trener – rodzice zawodników można przedstawić krótko w następujących punktach:

1. Wzajemne rozumienie się, przepływ informacji oraz współpraca między trenerami a rodzicami zawodników jest niezmiernie ważna i może wywierać spory wpływ na nastrój i spójność zespołu, skuteczność szkolenia i wychowania, a nawet na wyniki w zawodach. Jak trafnie przykazuje Rainer Martens [2004]: „Twoje [trenera] stosunki z rodzicami zawodników są niemal tak samo ważne jak twoje stosunki z zawodnikami”.
2. Ważnym – a przy tym nieraz trudnym i „delikatnym” – zadaniem trenera jest nawiązanie i podtrzymywanie dobrych stosunków i współpracy z rodzicami zawodników, uzgodnienie form współpracy, taktowne określenie ich ról i sposobów postępowania (szczególnie – ale nie tylko – podczas zawodów).
3. Trener nie powinien zapominać, że rodzice mają oczywiste, naturalne prawo i obowiązek opieki nad swoimi dziećmi, dbania o ich postawy, zachowania, zdrowie, naukę.
4. Wspólne porozumienie i współpraca trenera z rodzicami zawodników mogą być bardzo łatwe, pożyteczne, owocne, ale mogą też być niezwykle uciążliwe, najeżone trudnościami i konfliktami. Znalezienie wspólnego języka zależy od obydwu stron, ale szczególnie ważne w tym zakresie są postawa, zachowanie, poglądy i „filozofia trenerska” trenera. Daleko łatwiej jest nawiązać wzajemne porozumienie i współpracę z rodzicami, stosując współpracujący i przyjazny styl kierowania zespołem, niż stosując styl skrajnie władczy (dyktatorski).
5. Rodzice powinni zrozumieć i doceniać rolę trenera w procesie szkolenia i zdawać sobie sprawę z tego, że trener odpowiada nie tylko za sprawy „czysto” szkoleniowe, ale również za wychowanie zawodnika.
6. Trener powinien rodzicom przekazywać informacje o rozkładzie zajęć, ćwiczeniach, zawodach, zgrupowaniach oraz – od czasu do czasu – powinien urządzać wspólne zebrania trenerów z rodzicami w celu omówienia bieżących spraw szkoleniowych, wychowawczych i organizacyjnych. Rodzice zawodników powinni wiedzieć o głównych celach, o zadaniach sekcji, grupy czy pojedynczych zawodników.
7. Rodzice nie powinni ingerować w trakcie ćwiczeń, a tym bardziej podczas zawodów.

## 5. WSPÓLPRACA I STOSUNKI MIĘDZY TRENERAMI

*Prawdziwie mądrym jest tylko ten, który od każdego radę przyjmie.*

Rabbi Benson

### 5.1. Stosunki międzyludzkie i współpraca trenera głównego z podwładnymi (asystentami)

Trener główny to: kierownik wyszkolenia związku, trener kadry, trener główny sekcji, a asystenci to podwładni trenera głównego, którzy z nim współpracują w związku sportowym, w klubie, sekcji, pałacu młodzieży, w szkole etc.

Zacznę od dobierania przez trenera głównego swoich współpracowników (trenerów, asystentów). Trener główny, dobierając swoich podwładnych współpracowników, powinien (oczywiście jeżeli ma wpływ na ich dobór) kierować się następującymi zasadami. Przede wszystkim powinien wybierać: trenera, który stosuje współpracujący i przyjazny styl kierowania (z trenerem dyktatorem, tyranem trudno jest owocnie współpracować); trenera, który niejako uzupełnia słabe punkty trenera głównego (np. zdolności organizacyjne, znajomość języków obcych, poczucie humoru, inne cechy przyrodności itp.); trenera, który jest sprawnym wykonawcą planów trenera głównego, ale w razie potrzeby potrafi wykonywać dodatkowe zadania i pełnić czynności przywódcze; trenera, który lojalnie będzie współpracował, ale nie będzie się bał wyrażania swoich wątpliwości czy propozycji odnośnie do szkolenia i innych spraw.

A teraz w krótkich punktach podaję najważniejsze zadania trenera głównego:

1. Tak jak zawodnicy powinni odczuwać radość z uprawiania sportu, współpracy w zespole, tak należy sprawić, aby trenerzy pomocniczy byli doceniani i aby ich praca sprawiała im zadowolenie i przyjemność.
2. Należy przekazać asystentom określone zadania do wykonania, wynikające z ogólnego planu całego zespołu (sekcji, grupy, klubu, kadry).
3. Należy okazać trenerom podwładnym pomoc w wykonywaniu wyznaczonych zadań, należy ich douczać w zakresie teorii i praktyki sportu, a szczególnie, jak traktować zawodników.
4. Zadania szkoleniowe, a także wynikowe i wychowawcze powinny być możliwie wyraźnie wyznaczone, a przedtem dokładnie omówione.
5. Trener główny powinien zawsze znaleźć czas – i ochotę – na wysłuchanie pytań, wątpliwości czy propozycji swoich pomocników.
6. Trener główny powinien zasięgać opinii i omawiać z trenerami asystentami najważniejsze sprawy kadry, klubu, sekcji, drużyny (plany szkolenia, zgrupowania, wyjazdy na zawody, skład drużyny, wyróżnienia, nagany etc., etc.).
7. Należy usilnie starać się o systematyczne podnoszenie poziomu wiedzy, umiejętności oraz sprawności w przekazywaniu wiedzy i umiejętności zawodnikom. Co pewien czas trener główny powinien w sposób przyjazny i taktowny oceniać wiedzę, umiejętności, pracę, wykonywanie obowiązków przez trenerów asystentów.
8. Ważne jest docenianie i wykazanie wkładu pracy asystentów w osiągnięcia zawodników (postępy w szkoleniu, wyniki w zawodach).
9. Nie wolno dopuszczać do takich sytuacji, które pozwalałyby niektórym zawodnikom siać niezgodę między trenerem głównym a jego współpracownikami (czasami w ten sposób niektórzy zawodnicy chcą odwrócić uwagę od swoich niewłaściwych zachowań czy występów).

## 5.2. Stosunki międzyludzkie trenerów podwładnych z trenerem głównym

Trener podwładny, asystent powinien starać się dobrze współpracować z trenerem głównym, dobrze rozumieć jego polecenia, wytyczne, organizację i metody szkolenia oraz oddziaływania wychowawczego na zawodników. Ambicją trenera, instruktora, podwładnego powinno być pozyskanie zaufania swojego przełożonego, wyrobienie u niego przekonania, że może zawsze na swojego asystenta liczyć. Nie oznacza to ślepego posłuszeństwa i bezmyślnego naśladowania tego, co trener główny mówi, co i jak robi. Trener asystent powinien mieć prawo do zgłaszania pytań, wyrażania swych wątpliwości – proponowania nowych rozwiązań szkoleniowych i organizacyjnych.

Poniżej podaję w krótkich punktach, co i jak ma robić, jak się zachowywać, działać trener asystent, aby jego działalność była skuteczna i zapewniała dobre stosunki z trenerem głównym oraz innymi trenerami pomocniczymi.

1. Należy dobrze orientować się, co się dzieje w sekcji, klubie, kadrze, pałacu młodzieży, jakie są najbliższe zadania, najbliższe zawody etc., należy dbać o przepływ informacji w zespole. Szczególnie należy dbać o to, aby trener główny był powiadamiany o ważnych sprawach, trudnościach, zmianach etc.
2. Wykonując ogólny program działania sekcji, klubu, kadry, trzeba w pewnych sytuacjach wykazywać swoją inicjatywę, a nie tylko czekać na polecenia „odgórne”.
3. Swoje program działania, organizację, metody i sposoby prowadzenia ćwiczeń trener asystent musi dopasować do ogólnego programu zespołu i wytycznych trenera głównego.
4. Trener asystent, zwłaszcza młody i z małym stażem pracy, powinien bardzo pilnie obserwować ćwiczenia prowadzone przez innych trenerów, obserwować zawody, uczyć się, dzielić swymi spostrzeżeniami i wnioskami czy wątpliwościami z innymi.
5. Czasami trener asystent powinien wykazać odwagę cywilną – i takt! – kiedy inni trenerzy – asystent czy sam trener główny – swym zachowaniem, postępowaniem czy decyzjami budzą zastrzeżenia co do ich słuszności.
6. Główne zadanie trenera asystenta to oczywiście prowadzenie ćwiczeń, uczenie swoich podopiecznych i uczenie się.

\* \* \*

Niniejsze opracowanie dotyczy głównie trenerów, ale również zawodników i rodziców. Dlatego naśladując Moliere, który powiedział: „Je prend mon bien ou je le trouve” (Biorę moje dobro tam, gdzie je znajduję), skończę moje wywody mądrymi słowami Rabbiego Eliażera: „Starajcie się, aby dozór i wychowanie waszych dzieci powierzone były godnym i światłym nauczycielom” oraz „Nie dość w tem, abyśmy sami siebie wydoskonalili, winniśmy również wydoskonalic dzieci swoje, co jedynie przez powierzenie wychowania ich światłym nauczycielom nastąpić może” [Buchner 1842, s. 13].

## BIBLIOGRAFIA

1. Berdel B., Kawalec A. (2003), *Relacje interpersonalne w kulturze fizycznej. Trener–zawodnik* [w:] W.J. Cynarski, K. Obodyński [red.], *Humanistyczna teoria sztuk i sportów walki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
2. Buchner A. (1842), *Kwiaty wschodnie*, Szkoła Rabinów, Warszawa.
3. Carron A.V., Bennet B.B. (1977), *Compatibility in the Coach - Athlete Dyad*, „Research Quarterly”, nr 48.
4. Czajkowski Z. (1994), *Poradnik trenera*, RCMSKFiS, Warszawa.
5. Czajkowski Z. (1996), *Psychologia sprzymierzeńcem trenera*, RCMSKFiS, Warszawa.
6. Czajkowski Z. (2000), *Wiedza, umiejętności, osobowość i praca trenera*, „Człowiek i Ruch – Human Movement” nr 2.
7. Czajkowski Z. (2002), *Zdolności przywódcze trenera i style kierowania*, „Idō – Ruch dla Kultury / Movement for Culture”, t. III.
8. Czajkowski Z. (2004a), *Nauczanie techniki sportowej*, wyd. II, Biblioteka Trenera COS, Warszawa.
9. Czajkowski Z. (2004b), *Zdolności przywódcze trenera i teorie przywództwa – ich istota i znaczenie w sporcie*, „Idō – Ruch dla Kultury / Movement for Culture”, t. IV.
10. Czajkowski Z. (2005), *Understanding Fencing – Unity of Theory and Practice* (second edition), Sword-Play Books, Staten Island.
11. Czajkowski Z. (2006), *Wyznaczanie zadań w procesie szkolenia sportowego*, „Sport Wyczynowy”, nr 11–12.
12. Johnson D.W. (1981), *Reaching out* (second edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs.
13. Martens R. (2004), *Successful Coaching* (third edition), Human Kinetics, Champaign.
14. McGregor D. (1975), *The Human Side of Enterprise*, „The Management Revue”, nr 46.

**Key words: team coherence, leadership styles, coaches co-operation, coaches interpersonal skills, ways of solving conflicts**

## SUMMARY

The coach's obvious generally accepted and understood tasks are: developing athlete's energy fitness, motor co-ordination, technique, technical and tactical abilities, developing pupils motivation, self-efficacy and creative personality. In sport rivalry an obvious and important object is to ensure high results in competition. One should not forget, however, that equally important tasks is to develop pupils' active attitude and active co-operation. So the coach must know not only how to develop athletes' motor fitness (energy fitness and coordination) technique and tactics but also he must know how to apply active cooperation, and how to ensure team cohesiveness, how to listen and discuss various aspects of training with athletes, their parents, other coaches and how to solve conflicts. Thus coach's interpersonal skills are very important. Taking all this in consideration the author describes and discusses the leadership styles – dictatorial, directing, formal, co-operative and friendly. He presents on the table the most important features of dictatorial and co-operative – friendly style, underlining the good sides of co-operative style (good relations with people, common understanding, high competition results). The author (taking advantage of his over seventy years lasting practical experience and literature) discusses the coach's interpersonal skills while dealing with competitors, their parents and other coaches. In various human activities – and, of course, in athletics too, in interpersonal relations may and

often appear differences of opinion or/and lack of understanding of each other. One should not ignore lack of information, misunderstandings, different opinions and conflicts. The coach should try to understand other people's opinions, views, doubts, and actively try to solve the problems and conflicts. At the end five different ways of solving conflicts are described.

The efficacy of training and athlete's competition results depend on many factors. To such well known and appreciated factors belong: state of health, athlete's physical fitness, motor coordination, motivation, perseverance, resistance to stressful situations, level of arousal, tactical and technical abilities and coach's personality – his knowledge, practical skills of conducting exercises. One has to notice, however, that beside coach's skills of conducting exercises, teaching technique and tactics, developing energy and co-ordination abilities, extremely important – and often not appreciated – are coach's leadership styles and interpersonal skills. Interpersonal skills ought to ensure good and efficient coach's co-operation with athletes, athlete's parents and other coaches. In this respect also very important is coach's ability to solve various problems and conflicts. In this article the author discusses shortly the leadership styles and – in more detail – coach's interpersonal skills and different ways of solving conflicts.

This copy is for personal use only - distribution prohibited