



نویسنده:
پاکبانتن چلادوریا
کاترین سی گوانتن،
دانشگاه ایالتی اوهایو
ترجمه:
جواد آزمون،
دانشجوی دوره دکتری
مدیریت و برنامه ریزی
در تربیت بدنی و ورزش

در خصوص واژه‌ی رهبری تعریف‌های متعددی ارائه شده‌اند که عموماً این تعاریف به فرایند رفتاری نفوذ یا تأثیر در افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی به هدفی معین اشاره دارند. مفهوم رهبری در حوزه‌ی ورزش و ورزشکاری نیز مطرح است و می‌تواند نقش مهمی را در کامیابی‌ها و یا شکست‌های ورزشی بازی کند. خلاصه‌ی کلام این که رفتارهای رهبری مریبان می‌توانند، به طور معناداری بر نتایج اجرای تیمی تأثیر بگذارند.

از نقطه نظر تئوری و عملی، انگیزه برای انجام یک تکلیف، عاملی برای دستیابی به اجرای مطلوب آن تکلیف قلمداد می‌شود. اگرچه، پیوند و رابطه‌ی میان انگیزش و نتایج اجرای واقعی، قطعی و مشخص نشده است (یعنی تیمی با انگیزه‌ی بالا لزوماً ممکن است یک تیم پیروز نباشد)، ولی این توافق وجود دارد که انگیزش برای انجام هر تکلیفی سودمند است. در قلمرو و حوزه‌ی ورزش، انگیزش موجب بروز تمایل برای تلاش بدنی بیش‌تر و حسن فداکاری در جهت

هدف‌های تیمی می‌شود. بنابراین، یکی از کارکردهای مهم رهبری برای یک مربی به منظور نفوذ و تأثیرگذاری بر تیم ورزشی در جهت نیل به هدف‌ها، آن است که وی در کمک به خلق و تسهیل انگیزش ورزشکار قادر و توانا باشد.

کی و در چه موقعیتی یک مربی می‌تواند ورزشکاران را برای دستیابی به عملکردهای بهتر تحت تأثیر قرار دهد و یا آن‌ها را برانگیزاند؟ نقش مربی به عنوان یک برانگیزنده، متضمن سه کارکرد عمده است:

۱. جهت‌دهی به منظور نیل به هدف‌های تیم.
 ۲. نیرو و شجاعت بخشیدن به اعضای تیم به منظور تلاش برای رسیدن به هدف‌ها.
 ۳. یافتن راهی که به تلاش همراه با ایستادگی و پشتکار مضاعف برای نیل به هدف‌ها بینجامد.
- یکی از راه‌های مفید برای درک چگونگی تحقق این سه کارکرد آن است که به طور واقعی الگوهای انگیزشی ورزشکاران را تجزیه و تحلیل کنیم. شکل ۱ تصویری شماتیک

رهبری و انگیزش در ورزش



از رفتارهای رهبری و فرایند انگیزشی ورزشکار را که مبتنی بر تئوری رهبری و تحقق است، به نمایش می گذارد.

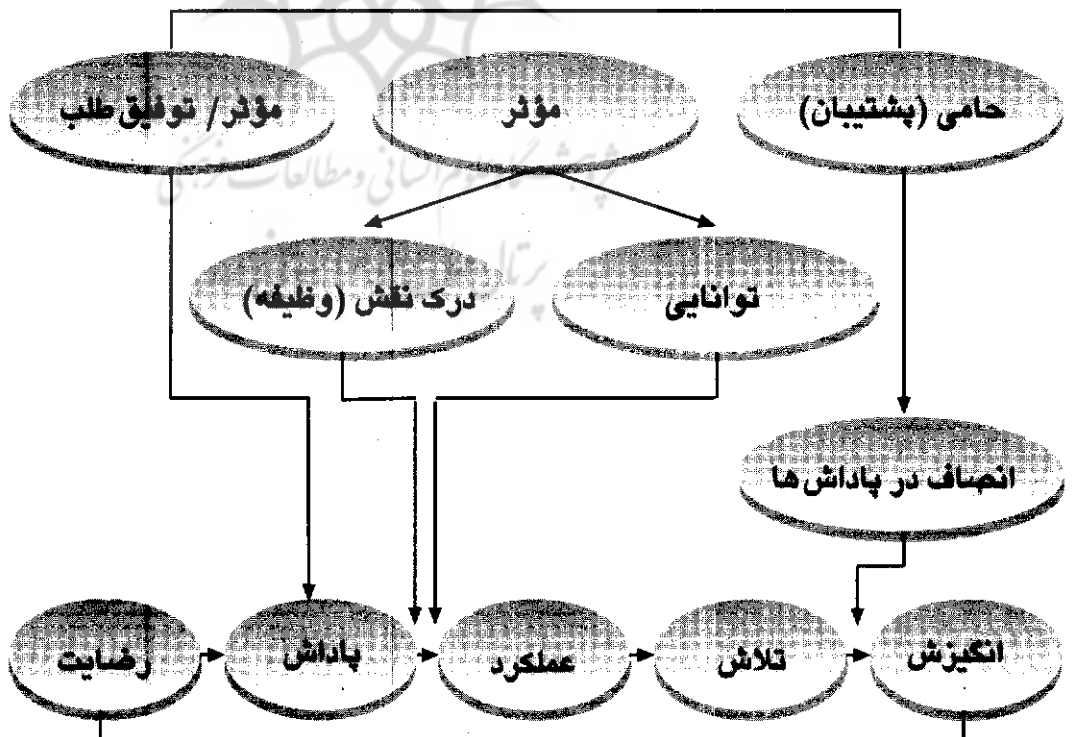
یکی از جنبه های اصولی و مزیت دنبال کردن ورزش آن است که ورزشکاران دارای درجاتی از خود انگیزشی هستند. البته بین مورد اخیر و افرادی که در ورزش های قهرمانی فقط به دنبال پاداش و جایزه اند، باید تفاوت قائل شد. پاداش های نامبرده ممکن است شکل های متفاوتی داشته باشند و می توانند در قالب خشنودی از جنبش و حرکت (احساس لذت از اجرای یک حرکت یا مهارت)، یا تمایل به انجام خوب و مطلوب یک تکلیف، و به دست آوردن قدر و منزلت یا حیثیت مطرح باشند. مزیت و فایده ی جوایز و کسب قدر و منزلت آن است که باعث می شوند، ورزشکار در قد و قواره ی علمکرد واقعی خود ظاهر شود. بنابراین، تلاش و انگیزش باید متناسب و همراه با یکدیگر باشند، تا سطح عملکرد مورد انتظار حاصل آید. با نگاهی به شکل ۱ خواهید دید که فرایند انگیزش ورزشکار با خود انگیزشی وی آغاز می شود که این خود انگیزشی مستقیماً

روی تلاش و کوشش او تأثیر می گذارد.

ارتباط بین تلاش و عملکرد همیشه بدون واسطه و مستقیم نیست، بلکه تلاش می تواند به واسطه ی عواملی مثل صفات ذاتی و مهارت بدنی ورزشکار، بر عملکرد تأثیر بگذارد. علاوه بر توانایی (صفات ذاتی و مهارت بدنی ورزشکار)، تلاش تحت تأثیر درک نقش توسط ورزشکار نیز قرار می گیرد (مثل درک مسؤلیت های فردی و انجام دادن آن مسؤلیت ها).

نتیجه ی ذاتی عملکرد، کسب پاداش است. کسب پاداش ها به رضایت می انجامد؛ اگرچه سطح و میزان رضایت، بسته به این که چه قدر انصاف در اختصاص پاداش به ورزشکار رعایت شده باشد، می تواند کم یا زیاد شود. به عبارت دیگر، ورزشکار پاداش هایی را که نصیبش می شوند، با برخی از استانداردها مقایسه می کند و می سنجد که آن ها منصفانه بوده اند یا خیر. از منظر دیگری نیز می توان به این موضوع نگاه کرد: ورزشکار مجموع آنچه را که هزینه کرده (زمان و انرژی)، با مجموع آنچه که به دست آورده است

رفتارهای رهبری



شکل ۱. رفتارهای رهبری متناسب با فرایند انگیزشی فردی

(پاداش ها)، مقایسه کند. چنانچه رضایت ورزشکار افزایش یابد، وی برای تلاش بیش تر برانگیخته (تحریک) می شود و چنانچه رضایت وی از عملکرد کم شود، انگیزه وی نیز برای تلاش بیش تر کاهش می یابد.

این مدل مفروض بنیادی انگیزش ورزشکار، یعنی عملکرد و رضایت، به آسانی نکاتی را که مربی می تواند با استفاده از آنها، انگیزه و عملکرد ورزشکار را افزایش دهد، معین می کند. عموماً پنج بعد اساسی برای رفتار مربی بدین شرح مورد شناسایی قرار گرفته اند:

۱. تربیت و آموزش
۲. حمایت اجتماعی
۳. دادن بازخورد مثبت

جدول ۱. ابعاد رفتار مربی

| ابعاد رفتاری | توضیح و شرح بعد |
|-----------------|---|
| تربیت و آموزش | رفتاری که مستلزم تدریس مهارت ها، فنون و تاکتیک های یک رشته ی ورزشی، و همچنین آرایش و هدایت بخش های تمرینی در جهت بهینه کردن و افزایش تبحر در مهارت ها و هماهنگ کردن و تعیین نقش ها و فعالیت های هر یک از اعضای تیم توسط مربی است. |
| حمایت اجتماعی | رفتاری که از طریق توجه و علاقه به ورزشکاران، سعادت و شادکامی آن ها، جو مثبت گروهی، و ارتباطات گرم و دوستانه بین اعضای گروه مشخص می شود. |
| بازخورد مثبت | رفتاری که شامل فراهم کردن و دادن تقویت های گوناگون به منظور تأیید عملکرد و پاداشی برای عملکرد خوب ورزشکار از طرف مربی به وی می شود. |
| رفتار دموکراتیک | رفتاری از مربی که به ورزشکاران اجازه می دهد، در تصمیم گیری مربوط به هدف های گروهی، روش های تمرینی و عملی، و اجرای تکنیک ها و تاکتیک های تیمی، مشارکت زیادی داشته باشند. |
| رفتار استبدادی | رفتاری از مربی که شامل استقلال رأی (بی نیاز از نظر دیگران) در تصمیم سازی و تأکید بر اقتدار فردی وی است. |

۴. رفتار دموکراتیک (رفتار مردمی و اعتقاد به رأی اکثریت)

۵. رفتار استبدادی

جدول ۱ حاوی توضیح و تعریف هر کدام از پنج بعد رفتار مربی است. سه بعد از این پنج بعد، یعنی تربیت و آموزش، دادن بازخورد مثبت، و حمایت اجتماعی، به طور مستقیم با فرایند انگیزشی نمایش داده شده در شکل ۱ مرتبط هستند.

رفتار حمایتی مربی می تواند به طور مستقیم روی تلاش

ورزشکار تأثیر بگذارد. اهمیت رفتارهای حمایت اجتماعی از طریق این حقیقت برجسته می شود که ورزشکاران ساعات زیادی را برای تمرین و آموزش به منظور شرکت در مسابقه می گذرانند. حمایت اجتماعی مربی در خلال این بخش های تعلیمی می تواند، تأثیر کسالت و بی تفاوتی ناشی از شدت ها و یکنواختی کار در خلال فصل را کاهش دهد.

رفتارهای آموزشی و تربیتی، شامل تدریس مهارت ها، فنون و تاکتیک های یک رشته ی ورزشی و همچنین، آرایش و هدایت بخش های تمرینی در جهت بهینه کردن و افزایش تبحر در مهارت ها، و تعیین و هماهنگ کردن نقش ها و فعالیت های هر یک از اعضای تیم توسط مربی است. مربی ممکن است براساس توانایی ها و استعداد های ورزشکاران، یک راهبرد تیمی را در ذهن خود ترسیم کند، ولی این طرح ها در صورتی می توانند موفقیت آمیز باشند که ورزشکاران درک درست و واضحی از نقش و جایگاه خود داشته باشند. بنابراین، مربی با تقویت مهارت های فنی ورزشکاران و با معین کردن نقش های آن ها در تیم، به رابطه ی تلاش-عملکرد قوت می بخشد و انگیزش تیمی را افزایش می دهد.

سومین بعد، یعنی دادن بازخورد مثبت، تداعی کننده ی مفهوم رعایت انصاف در دادن پاداش ها به ورزشکاران است. مربیان باید از نحوه ی توزیع بازخورد مثبت بین ورزشکاران آگاه باشند، زیرا توجه به این مورد می تواند، عاملی قوی و حیاتی در فرایند انگیزش ورزشکاران باشد. اصولاً، شعار هر مربی در این رابطه باید چنین باشد: «پاداش های برابر برای عملکردهای برابر».

اگرچه نقش این ابعاد در فرایند انگیزشی ورزشکار صریحاً مشخص نشده است، با این حال دو بعد آخرین رفتارهای مربی، یعنی رفتارهای دموکراتیک و استبدادی، از جمله عناصر مهم و حیاتی در موضوع رهبری قلمداد می شوند. هر دوی این ابعاد از جمله شیوه های تصمیم گیری هستند که مربیان ممکن است از آن ها اقتباس و استفاده کنند. قابل ذکر است، همه ی فعالیت هایی که توسط مربیان انجام می گیرند، نوعی تصمیم گیری محسوب می شوند (مثل حمایت اجتماعی، تربیت و آموزش و بازخورد مثبت).

در شیوه ی دموکراتیک یا مشارکتی، مربی به ورزشکارانش اجازه می دهد، در اتخاذ تصمیم مشارکت کنند، در حالی که در شیوه ی استبدادی، مربی نهایتاً به تنهایی اتخاذ تصمیم می کند. با آن که مربیان به طور غریزی به یک شیوه توجه می کنند، اما رویکردهای اخیر به فرایند تصمیم گیری به این موضوع اشاره می کنند که تصمیم گیری بیش تر به موقعیت و

شرایطی که مربی در آن قرار گرفته است بستگی دارد، تا به ویژگی‌ها و خصوصیات مربی. بنابراین، مربی باید یاد بگیرد که شیوه‌ی تصمیم‌گیری‌اش را مطابق با شرایطی که در آن قرار دارد، انتخاب و اعمال کند.

زمانی مدل‌های همانند مدل ارائه شده در شکل ۱ می‌توانند بینش مفیدی در خصوص فرایند انگیزشی مهیا کنند که ماهیت و جوهره‌ی مربیگری مشتمل بر تعاملات بین فردی میان مربی و هریک از ورزشکاران باشد. از این رو، تنظیم یک پیش‌نویس برای رفتارهای مطلوب رهبری قدری مشکل و پیچیده است. هریک از اعضای تیم دارای شخصیت و سطح توانایی منحصر به خود است و در نتیجه، پاسخ ورزشکاران به شیوه‌ی رهبری مربی متفاوت خواهد بود. گذشته از این، اصلاً مربیگری مجموعه‌ای ایده برای دستیابی به یک سلسله از هدف‌های عجیب با این حقیقت است که امکان دارد، اولویت‌های فردی لزوماً با رفتارهای رهبری که یک شرایط ویژه دیکته می‌کند، موافق نباشند.

مادامی که مربی می‌کوشد، تحقق نیازهای متنوع هریک از ورزشکاران را محقق سازد، عوامل مرتبط با سازمان تیم و محیط آن، برخی مطالبات و محدودیت‌ها را به رفتارهای رهبری تحمیل می‌کنند. بنابراین، یکی از چالش‌های فوق‌العاده‌ی پیش روی مربیان، برقراری تعادل میان نیازها و تمایلات هریک از اعضای تیم، هم‌زمان با تحقق نیازهای تیم به عنوان یک کل و تقاضایی است که برحسب شرایط ایجاد می‌شوند.

واضح است که این عوامل برای هر مربی که در جست‌وجوی پاسخی ساده برای این سؤال باشد که: «چگونه می‌توان ورزشکاران را به بهترین وجه برای بهترین عملکردها برانگیخت؟» مشکل ایجاد می‌کند. اگرچه مطالعات بسیاری در این حوزه از گذشته تا به حال جریان دارد، با این حال ممکن است پاسخی سراسر صریح برای این سؤال وجود نداشته باشد. رویکرد برجسته‌ای که در بسیاری از مطالعات از آن بهره گرفته شده، استفاده از ابزار ارزیابی رهبری است که تحت عنوان «مقیاس رهبری در ورزش»^۱ شهرت دارد و توسط چیلدوری و صالح در سال ۱۹۸۰ بدین نام معرفی شده است. مقیاس LSS پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۴۰ مورد است که براساس پنج بعد رفتارهای مربی که قبلاً توضیح داده شد، به زیرمقیاس‌هایی تقسیم می‌شود. از LSS در زمینه‌های متفاوتی برای اندازه‌گیری بسیاری از متغیرهای مرتبط با رهبری در ورزش استفاده شده است.

سه حوزه‌ی اصلی که در این مقیاس برای اندازه‌گیری از

آن‌ها استفاده می‌شود، عبارتند از:

۱. عملکردهای ورزشکاران به واسطه‌ی رفتارهای ویژه‌ی رهبری؛

۲. درک و تصور ورزشکاران از رفتارهای مربی خودشان؛

۳. درک و تصور مربیان از رفتارهای خودشان.

همچنین، از این مقیاس برای مطالعه‌ی عوامل مهم دیگر رهبری در ورزش نیز استفاده شده است، مثل: بلوغ ورزشی، اختلافات و تفاوت‌های عملکردهای ورزشکاران از دیدگاه فرهنگی، تفاوت‌های میان اولویت‌ها و ادراکات از رفتار رهبری، تفاوت میان ترجیحات جنسیتی، ارتباطات میان مربیان و ورزشکاران، و وابستگی تیمی.

مقیاس LSS هم از دیدگاه عملی و هم از دیدگاه نظری دارای ارزش است. در حقیقت، بسیاری از سازمان‌های ورزشی با هدف ارزشیابی از کارکنان خود از این مقیاس به خوبی استفاده می‌کنند. برای مثال، در سال ۲۰۰۲ «کلوب ورزش‌های آبی بالتیمور شمالی» وابسته به «فدراسیون شنای ایالات متحده آمریکا»، از این مقیاس استفاده کرد تا نشان دهد، آیا ادراک ورزشکاران از رفتارهای رهبری مربی‌شان، با آگاهی‌ها و هدف‌هایی که برای کلوب متصورند، متناسب و جور است یا خیر. مشابه با همین روش، مربیان می‌توانند با استفاده از آیت‌های مقیاس LSS، خودشان را ارزیابی کنند و یا میزان تعهد و پابندی خود را با رفتارهایی که در فهرست LSS منظور شده‌اند، مطابقت دهند. همچنین، می‌توانند از مشاهده‌گران بی‌طرف بخواهند، رفتارهای آن‌ها را به عنوان مربی ارزشیابی کنند.

تجزیه و تحلیلی که در بالا به آن اشاره شد، تنها چارچوبی اساسی برای استفاده‌ی مربی مهیا می‌کند، در حالی که تجربیات گذشته‌ی او می‌تواند، گنجینه‌ی عظیمی از اطلاعات را در اختیار او بگذارد. چنین تجربیاتی می‌تواند، پیوندهای بین رفتارهای مربی و واکنش‌های مثبت و منفی ورزشکاران را به این رفتارها نشان دهند. مطلوب آن است که مربیان، تجربیاتشان را بر اساس مدل ارائه شده در شکل ۱، شرح دهند. چنین تلاشی می‌تواند فهم و درک بیش‌تری از فرایندهای انگیزشی فردی ورزشکاران و این‌که رفتارهای رهبری چگونه می‌توانند انگیزش و تلاش ورزشکار را افزایش دهند، تسهیل کند.

منبع.....

www.sportssupplement/newsletter%20article.thm

2006/08/14.



زیرنویس.....
1. The Leadership Scale
for Sport=LSS