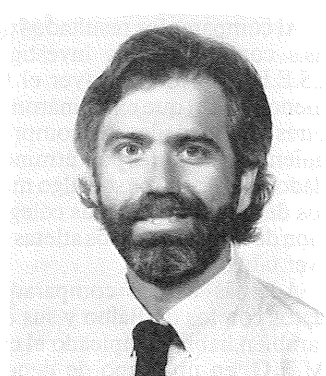


Selecting a Coaching Style
Die Rolle des Trainers im Schießsport
Le rôle de l'entraîneur de tir
Qué papel desempeña el entrenador de tiro

Uwe Riesterer



Dr. Edward Etzel

Coaching: Part 2
Selecting a Coaching Style

Many coaches and administrators have assumed that the only qualifications needed to be an effective and respected coach are some previous success in a sport, as well as some experience based "knowledge of the game". This assumption is probably why so many athletes in the past have moved directly from the firing line to the coaches' bench without any attempt to gain additional coaching qualifications. However, having such a general history is in itself insufficient preparation for modern day coaching. This is especially true at highly competitive levels of sport involving work with athletes who are more skilled than ever before. Formal education in the sport sciences is becoming an accepted, essential prerequisite of high quality coaching in all sports.

As part of his training, the coach not only needs to be well versed in the sport sciences and his sport, he also needs to know a considerable amount about people, and in particular himself. He must not only be experienced in how to effectively teach skills, but perhaps even more importantly, he must know how to relate well with his team members. The effective coach needs to be acutely aware of the nature of his own personality as well as the different effects it has on others.

We commonly tend to ignore our own shortcomings or rationalize them away. Knowing one's personality and identifying its strengths and weaknesses is a difficult task. Clearly, it is never easy to be objective about oneself, as we often think we can be about others. Nevertheless, it is very important that each coach attempts to understand his personality so as to try to maximize his effectiveness when interacting with his athletes.

This kind of self-exploration, which will hopefully lead to greater self-understanding, reflects a basic part of our coaching philosophies. We believe that our athletes are our most valuable assets. They are a group of individual human resources. As coaches, it is our central responsibility to show respect for each athlete to demonstrate that we see each one of them as important.

In their well known book "In Search of Excellence", Peters and Waterman (1982) tell us that the top American businesses are run

by managers who practice this view of people. In a sense, coaches can be seen as organizational managers. They have many leadership responsibilities and are similarly responsible for the productivity of their teams. Therefore, by being willing to learn more about themselves and others, coaches can lead a more successful team just like a business manager.

Leadership Styles

Obviously, all athletes and coaches are not alike. Individual personality differences can be found not only between members of teams but also between coaches as well. Various authors (e.g., Fuoss & Troppmann, 1981; Martens, Christina, Harvey, & Sharkey, 1983; Pate, Rotella, & McClenaghan, 1984; Tutko and Richards, 1971) have described several leadership "styles" of coaches that reflect many of their individual personality characteristics. These styles are common not only to the milieu of sport, but also are found in, for example, the world of business and industry.

We believe that it can be helpful for coaches to have an appreciation of these different styles. We believe each coach must adopt a coaching style that fits with his own unique personality. Other than deciding what one's coaching motivations and objectives are, developing a personal leadership style is perhaps the most important thing a coach must do (Martens, Christina, Harvey, and Sharkey, 1983).

Debate over which style may be more effective has gone on for years. As you might imagine, just as a number of styles are believed to exist, so too can a range of different opinions on the "best" approach be found. Although we have our own biases, our purpose in this and subsequent articles is not to support one style over another. However, it is our intent to provide an overview of some of the general styles for each coach's consideration. This information can be useful in choosing one's own unique approach, a decision that requires the consideration of various factors. Some of the factors that the coach needs to think about when choosing a style involve: 1) personal factors, 2) the nature of his subordinates, and 3) the nature of the coaching situation.

Personal Factors

We have already spoken generally about the first area of consideration, that is, personal factors. Personal factors can be thought of as those "internal" to the coach. Common examples of such factors are 1) personality characteristics, 2) existing leadership inclinations, and 3) personal values (Tannenbaum and Schmidt, 1973).

From the perspective of personality characteristics, coaching style choices need to take into account the coach's individual traits or common ways of behaving that influence the way he interacts with others. A coach's personal style can depend upon whether the coach is outgoing or not (i.e., extroverted or introverted). Is he highly energetic or more relaxed? Is he prone to become anxious or angry under stress? Does the coach tend to be someone who is a rational "thinking" type or a person who is more emotional in nature. Can he tolerate uncertainty or ambiguity?

Another related area to be considered is the coach's existing leadership inclinations. Other leadership experiences or the observation and influence of other coaches may have already shaped his coaching style tendencies. For example, a style choice may be affected by his tendency to be directive or perhaps more passive/laissez-faire. Must the coach feel like he needs to be in control at all times, or can he relinquish control and tolerate uncertainty?

Finally, the coach must examine his philosophy and purpose when deciding upon a coaching style. What are his personal values as they relate to his coaching style? How much does he value productivity and winning versus a concern for his athletes and assistants? Is winning the only thing, or does he value the personal development of his athletes through sport that can be challenging yet enjoyable? Some authors maintain that these questions are the most significant that one must ask of oneself when choosing a coaching style (Martens et al, 1983).

For the purpose of this article and subsequent articles, the term "subordinates" refers to those, for whom the coach has been officially hired to lead. Subordinates are most commonly his athletes and any assistant

coaches or managers who make up the team.

The coach will need to get to know these people as best he can, because they will have a great impact upon the style of leadership he will assume. This can take a considerable amount of time and is often not an easy task. Indeed, his subordinates represent a collection of people who are as unique and complex as he is. It will take time, patience, and effort to begin to understand their personalities, as well as their goals, motivations, and the ways they function as members of the team.

The coach will need to know many specific things about his subordinates when selecting a leadership style, just as a manager must do in business and industry. For example, Tannenbaum and Schmidt (1973) tell us that in order to make a sound leadership style choice, one must consider such things as: 1) the knowledge and skill levels of subordinates, 2) how great a need they have to work independently, 3) how much responsibility they are able and willing to assume, 4) how interested and motivated they are in contributing to their team's and their own success, and 5) what their expectations are of the coach and themselves.

Clearly, these factors can have a major effect upon the ways the coach interacts with his team and assistants. For example, the extent to which the coach is directive or not can be influenced by such subordinate characteristics. If the coach's team is made up of skilled, independently motivated, responsible people, he may be able to assume a less directive form of leadership. If his team does not have such a makeup, then he will probably need to be more actively involved in the organization and conduct of team operations.

The Nature of the Coaching Situation

The shooting coach's leadership style decision can be influenced by not only his personality and the nature of his team and staff, but also by various factors associated with the general coaching situations he must work within. Although he may understand himself and his team very well, the extent to which he may be free to put into practice the style he thinks is best may be limited by other forces which he must contend with. These forces commonly involve philosophical differences with superiors.

Program administrators such as team directors, financial supporters, and other officials to whom he must answer to, often own a different view of how they want an organization to be run. Administrators may have a divergent opinion of what the goals of the team are and how to go about reaching those goals. For example, a coach who minimizes the value of winning and who is highly invested in his athletes may work for administrators who value winning above all else and who place limited value in the people who make up the team.

It is not uncommon for a coach to work for several administrators who may not agree on these issues. Such a situation can make for a very confusing and difficult setting to decide upon the best coaching style choice. It can be thought of as a "no win" situation, in which some of the coach's superiors are always at odds with the coach and his leadership approach.

In the best of situations, the coach is trusted by those who oversee his activities. He is given the freedom to practice the type of leadership style that he sees fit. In reality, the coach usually ends up having to be flexible, perhaps compromising his true inclinations

somewhat to adapt to the demands of others as well as the different personalities he must work with.

Above, we have tried to share some ideas concerning the importance to the shooting coach of developing a personalized coaching style. We have also tried to identify some of the factors that must be considered in making such a choice.

The process of learning about himself and others as it relates to this decision is a challenging one that takes the coach beyond the technical and physical aspects of his sporting discipline into the realm of human relations. Since it is a realm that is new for many coaches, it may not be one that people wholeheartedly rush into. However, we believe that this is an area that will pay great dividends to those leaders who decide to invest their time and energy in it.

References:

- Fuoss, D., & Troppmann, R. (1981). *Effective Coaching: A Psychological Approach*. New York: John Wiley.
- Martens, R., Christina, R., Harvey, J., & Sharkey, B. (1983). *Coaching Young Athletes*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pate, R., McClenaghan, G., & Rotella, R. (1984). *Scientific Foundations of Coaching*. Philadelphia: Saunders.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, May-June, 162-178.
- Tutko, T. & Richards, J. (1971). *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn & Bacon.

**Die Rolle des Trainers im Schießsport 2. Teil
Wie man einen Trainingsstil wählt**

D Viele Trainer und Verwaltungsleute sind der Meinung, daß die einzigen notwendigen Qualifikationen für einen effizienten und angesehenen Ausbilder einige sportliche Erfolge und eine gewisse Erfahrung der „Spielregeln“ sind. Das ist wohl der Grund warum so viele Athleten in der Vergangenheit den Schießstand gegen die Trainerbank getauscht haben, ohne vorher versucht zu haben, zusätzliche Kenntnisse zu erwerben. Trotzdem, berufliche Erfahrungen allein genügen heutzutage nicht für einen Ausbilder. Das gilt insbesondere im Hochleistungssport, wenn man mit Athleten zu tun hat, die qualifiziert sind, wie nie zuvor. Eine spezifische Bildung in den Sportwissenschaften wird mehr und mehr als Grundvoraussetzung für den Qualitätstraining in allen Sportarten betrachtet.

Als Bestandteil seiner Ausbildung sollte der Trainer nicht nur in Sportwissenschaft und in seiner eigenen Disziplin versiert sein; er braucht eine Menge Wissen über die Menschen im allgemeinen und über sich selbst. Es genügt nicht, den anderen Fertigkeiten beizubringen, gute Beziehungen zu den Mitgliedern seiner Mannschaft sind vielleicht sogar wichtiger. Ein effizienter Ausbilder sollte ein klares Bild seiner eigenen Persönlichkeit, sowie die verschiedenen Auswirkungen auf die anderen, vor Augen haben.

Wir neigen oft dazu, unsere eigenen Schwächen zu ignorieren oder „wegzurationalisieren“. Es ist nicht leicht, die eigene Persönlichkeit mit ihren Stärken und Schwächen zu kennen. Es ist offenbar schwierig sich selbst objektiv zu beurteilen, auch wenn wir uns einbilden, daß es uns bei den anderen gelingt. Wie es auch sei; es ist wesentlich, daß der Trainer sich bemüht, seine Persönlichkeit zu verstehen, um deren Einfluß auf seine Athleten zu verstärken.

Diese Art der Selbstanalyse, die wohl zu einer besseren Selbsterkenntnis führen wird, spiegelt einen Teil unserer Trainingsphilosophie wider. Unserer Meinung nach sind unsere Sportler unser bestes Kapital, eine Gruppe von individuellen menschlichen Ressourcen. Es gehört zu unserer Verantwortung als Ausbilder jeden von ihnen zu respektieren, um zu zeigen, wie wichtig jeder einzelne für uns ist.

In ihrem bekannten Buch „In Search of Excellence“, schreiben Peters und Watermann (1982), daß die bedeutendsten Unternehmen in der USA von Menschen geführt werden, die auch diese Ansicht teilen. Im Grunde genommen kann man Trainer mit Organisationsleitern vergleichen. In ihrer führenden Funktion haben sie eine große Verantwortung, die sich auf die Produktivität ihrer Mannschaft erstreckt. Wenn sie willens sind, mehr über sich und über die anderen zu lernen, werden sie in der Lage sein, zur Effektivität ihrer Mannschaft beizutragen, wie bei einem Unternehmensleiter auch.

Führungsstile
Selbstverständlich sind nicht alle Athleten

und Ausbilder gleich. Es bestehen individuelle Unterschiede der Persönlichkeit sowohl unter den Mitgliedern einer Mannschaft wie auch unter den Trainern selbst. Mehrere Autoren, z.B. Fuoss & Troppmann, 1981; Martens, Christina, Harvey, & Sharkey, 1983; Pate, Rotella, & McClenaghan, 1984; Tutko und Richards, 1971, beschreiben verschiedene „Führungsstile“, die viele der individuellen Merkmale der Ausbilder widerspiegeln. Solche Stile sind nicht nur in der Sportwelt, sondern auch im Geschäfts- und Industriesektor üblich.

Eine Übersicht dieser diversen Stile könnte u.E. für den Ausbilder vom Nutzen sein, da wir glauben, daß jeder seinen eigenen, persönlichen Stil finden soll. Nicht nur die Festlegung, welche die eigenen Motivationen und Ziele sind, sondern auch die Entwicklung einer persönlichen Führungsmethode, wäre das Wichtigste, was ein Trainer tun kann (Martens, Christina, Harvey, and Sharkey, 1983).

Schon seit Jahren wird über den wirkungsvollsten Stil debattiert. Wie Sie sich denken können, existieren eine ganze Menge Stile so, daß die Ansichten über die besten von ihnen auseinandergehen. Wir haben zwar unsere Meinung hierüber, trotzdem ist es nicht unsere Absicht, in diesem und in folgenden Artikeln einer bestimmten Methode den Vorzug zu geben. Vielmehr beabsichtigen wir, dem Ausbilder eine Übersicht über diverse Lehrmethoden zu zeigen. Solche Informationen können gute Dienste leisten, wenn man seine eigene Methode sucht, eine Entscheidung, die mehrere Faktoren berücksichtigen soll. Einige davon wären: 1) persönliche Faktoren, 2) die Art seiner Untergebenen und 3) die Art der jeweiligen Trainingssituation.

Persönliche Faktoren

Wir haben bereits dieses Gebiet gestreift. Persönliche Faktoren können als „innerlich“ beim Wesen des Trainers betrachtet werden. Einige Beispiele diesbezüglich wären: 1) Merkmale der Persönlichkeit, 2) vorhandene Neigung zur Führung und 3) persönliche Werte (Tannenbaum und Schmidt, 1973).

Vom Standpunkt der persönlichen Merkmale aus gesehen, muß die Auswahl einer bestimmten Lehrmethode die individuellen Züge oder das Verhalten des Ausbilders berücksichtigen, solange sie die Beziehungen zu seinen Schülern beeinflussen. Ein Lehrstil kann z.B. damit zusammenhängen, ob der Lehrer introvertiert oder extrovertiert ist. Besitzt er einen Überschuß an Energie oder vielmehr ein ruhiges Wesen? Neigt er unter Streß zur Überreaktion oder Ungeduld? Ist er rational oder emotional veranlagt? Duldet er Unsicherheit und Unentschlossenheit?

Ein benachbartes Gebiet, das auch der Überprüfung bedarf, ist eine eventuell vorhandene Neigung zur Führung. Mag sein, daß vorherige Führungserfahrungen oder die

Beobachtung anderer Trainer seinen eigenen Stil mitformen. Beispielsweise kann der Stil von einer Neigung zum Führen oder im Gegenteil von einer Tendenz zum „laissez-faire“ geprägt werden. Hat der Trainer den Zwang, alles im Griff halten zu müssen oder kann er gelegentlich die Zügel lockern?

Schließlich muß er seine Philosophie und seine Ziele überprüfen bevor er seine Methode wählt. Welche Rolle spielen seine persönlichen Werte in Bezug auf seinen Lehrstil? Welche Bedeutung mißt er der Produktivität und der Leistung bei, ohne das Wohlergehen seiner Athleten und seines Hilfspersonals aus den Augen zu verlieren? Ist der Sieg das einzige, was zählt oder beschäftigt er sich auch mit der persönlichen Entwicklung der Athleten durch den Sport (der eine Herausforderung bedeuten kann aber auch ein Erlebnis)? Manche Autoren betrachten diese Fragen als wesentlich, wenn es darum geht, einen eigenen Stil zu entwickeln (Martens et al, 1983)

Die Art seiner Untergebenen

Im Rahmen dieses und folgender Artikel ist mit „Untergebenen“ jene gemeint, die der Ausbilder gegen Bezahlung offiziell unterrichtet: normalerweise die Athleten, eventuell die Hilfstrainer oder Mannschaftskapitäne.

Der Trainer muß diese Leute so gut wie möglich kennenlernen; denn sie werden einen großen Einfluß auf den gewählten Führungsstil ausüben. Das kann sehr zeitraubend sein und ist keine leichte Aufgabe. Die „Untergebenen“ stellen eine Menschengruppe dar, jeder von ihnen so einmalig und komplex wie er selber. Es bedarf Zeit, Geduld und Mühe, um ihre Persönlichkeiten zu begreifen aber auch ihre Ziele, Motivationen und die Art wie sie sich in die Mannschaft einfügen.

Er wird vieles über seine Untergebenen lernen müssen bevor er seinen Führungsstil findet – wie der Manager auf dem Geschäfts- und Industriesektor auch. Tannenbaum und Schmidt (1973) beispielsweise erklären, daß vorher folgende Dinge u.a. berücksichtigt werden müssen: 1) das Niveau der Kenntnisse und Fertigkeiten der Untergebenen, 2) inwieweit sie willens sind, selbständig zu handeln, 3) wieviel Verantwortung sie übernehmen wollen, 4) wie interessiert und motiviert sie sind, zum eigenen und der Mannschaft Erfolg beizutragen, und 5) was sie vom Trainer und von sich selbst erwarten.

Zweifellos können solche Faktoren die Beziehungen des Ausbilders mit seiner Mannschaft und den Hilfstrainern stark beeinflussen, z.B. je nachdem, ob der Ausbilder eine starke Hand braucht oder nicht. Falls die Mannschaft aus erfahrenen, motivierten, verantwortungsbewußten Menschen besteht, kann er seine Führung etwas lockern. Fehlen diese Merkmale bei seinen Schülern, dann ist er gezwungen, sich aktiver einzusetzen.

Die Art der jeweiligen Trainingssituation

Die Wahl einer geeigneten Lehrmethode im Schießsport kann nicht nur von der eigenen Persönlichkeit und der Art der Mannschaft beeinflusst werden, sondern auch von anderen allgemeinen Faktoren, die mit der spezifischen Trainingssituation zusammenhängen. Auch wenn der Ausbilder sich und seine Mannschaft sehr gut kennt, inwieweit er frei ist, seinen eigenen Stil in die Praxis umzusetzen, hängt auch von anderen Kräften ab, mit denen er sich konfrontiert sieht. Solche Kräfte sind meistens prinzipielle Differenzen mit seinen Vorgesetzten.

„Programmverwalter“, wie z.B. Mannschaftskapitäne, finanzielle Unterstützer und andere Offizielle, denen gegenüber er verantwortlich ist, vertreten oft einen anderen Standpunkt als er. Veranstalter haben vielleicht andere Meinungen über die Ziele

der Mannschaft und wie sie erreicht werden können. Es kann passieren, daß ein Trainer, der den Sieg nicht für so wichtig erachtet und dagegen die Entwicklung seiner Schützlinge sehr ernst nimmt, für Verwalter arbeitet, die nur den Sieg anvisieren und die Persönlichkeiten der Mannschaft außer Betracht lassen.

Es kommt oft vor, daß ein Trainer für mehrere Vorgesetzte arbeitet, deren Ziele nicht mit seinen übereinstimmen. Eine solche Situation macht die Wahl einer geeigneten Lehrmethode nicht gerade leicht, sie könnte sogar zu einer Sackgasse führen, wenn zwischen Vorgesetzten und Trainer ständig zu Differenzen kommt.

In der idealen Situation genießt der Ausbilder das Vertrauen seiner Vorgesetzten und darf die Methode ausüben, die er für geeignet hält. In der Praxis ist es meist der Trainer, der

nachgibt und einen Kompromiß sucht, der die Ansprüche der anderen und die verschiedenen Persönlichkeiten, die ihm anvertraut wurden, unter einen Hut bringt.

Bisher haben wir versucht einige Ideen vorzustellen, die die Wichtigkeit eines eigenen persönlichen Stils unterstreichen. Ebenfalls haben wir versucht, einige Faktoren, die hierfür beachtet werden sollen, zu identifizieren.

Der Prozeß des Lernens, sowohl über sich selbst wie auch über die anderen, ist eine echte Herausforderung, die die technischen und körperlichen Aspekte der Sportdisziplin sprengt und in das Gebiet der Psychologie hineinreicht. Für viele Trainer ist es ein ganz neues Gebiet, ob viele sich dafür begeistern, ist fraglich. Trotzdem sind wir der Überzeugung, daß jene, die in diesem Feld säen, eine reiche Ernte einbringen werden.

ve to stop mailing our Journal to those who have not paid until the mailing date of the next issue.

nis, daß wir leider den Versand unseres Journals an diejenigen einstellen müssen, die bis zum Versandtag der nächsten Ausgabe nicht bezahlt haben.

prenez que nous serons obligés d'arrêter l'envoi de notre journal à ceux qui n'auront pas réglé leur paiement avant le jour d'expédition de notre prochaine édition.

que parar el envío a aquellos que no habrán remitido el pago antes de la fecha de envío de la próxima edición.

Le rôle de l'entraîneur de tir 2ème partie

F Parmi les moniteurs et le personnel administratif il y en a beaucoup qui sont convaincus que des réussites professionnelles sur le terrain sportif et de certaines connaissances pratiques suffisent pour devenir un bon entraîneur. Voilà pourquoi tant d'athlètes ont échangé dans le passé la ligne de tir contre le banc de l'entraîneur, sans tâcher d'acquérir des qualifications additionnelles pour l'enseignement. Or, ces activités personnelles ne constituent point une préparation suffisante pour l'entraînement moderne, particulièrement dans le sport de haut rendement, où les athlètes atteignent à présent des performances qu'on croyait inaccessibles. Des connaissances spécifiques profondes sont devenues indispensables pour la profession de moniteur dans chaque discipline.

Comme une partie intégrale de sa tâche, l'entraîneur a besoin, non seulement de capacités théoriques et pratiques, il lui faut aussi de la psychologie pour juger les gens, en particulier pour se connaître lui-même. Cette connaissance est peut-être encore plus importante que la pratique du sport. Un moniteur capable est conscient de soi-même et de la personnalité de ses élèves.

En général, nous avons la tendance à ignorer nos défauts ou à les relativiser. Il est difficile d'évaluer la propre personnalité et d'y identifier notre fort ou nos points faibles. Naturellement, il n'est guère facile d'être objectif envers soi-même tandis que nous croyons l'être envers autrui. Pourtant, il est essentiel que l'instructeur tâche de comprendre sa personnalité pour en renforcer l'influence dans ses rapports avec les apprenants.

Cette sorte d'auto-exploration qui doit conduire à notre avis à une meilleure auto-connaissance, reflète une partie basique de notre philosophie de l'enseignement. Nos athlètes sont notre plus précieux capital; ils représentent un groupe de ressources humaines individuelles. En notre qualité de moniteurs, nous devons montrer que nous respectons chacun, que nous attachons de l'importance à chacun.

Dans leur renommé livre «In Search of Excellence», Peters et Watermann (1982) affirment que ce point de vue prédomine aussi parmi les hommes d'affaires nordaméri-

cains. Au sens figuré les moniteurs sont aussi des dirigeants d'organisation. Ils sont des leaders responsables de la productivité de leur personnel. En conséquence, en renforçant leur auto-connaissance ils peuvent rendre leur équipe plus performante, comme c'est le cas chez les managers d'une entreprise.

Des styles d'enseignement

Il va de soi que chaque instructeur et chaque athlète est différent. Ces différences de personnalité se trouvent aussi bien chez les membres d'une équipe que chez les entraîneurs. De divers auteurs, tels que Fuoss & Troppmann, 1981; Martens, Christina, Harvey & Sharkey, 1983; Pate, Rotella, & Mc-Clenaghan, 1984; Tutko et Richards, 1971, ont décrit plusieurs «styles» des entraîneurs qui reflètent leurs caractéristiques personnelles et individuelles. Cela s'applique non seulement au monde du sport, mais également au monde des affaires et de l'industrie.

A notre avis, il serait d'utilité pour les instructeurs d'examiner ces divers styles. Chacun d'eux devrait adopter une méthode adéquate à sa propre personnalité. Indépendamment de la question des buts et des motivations du moniteur, le développement d'un style personnel de dirigeant, voilà ce qui est le plus important pour l'entraîneur. (Martens, Christina, Harvey et Sharkey, 1983).

Les discussions ci-dessus se poursuivent depuis longtemps. Il existe un nombre de méthodes de comportement différentes, chacune a ses propres adeptes. Quoique nous ayons notre opinion sur ce sujet, ce n'est pas notre intention de donner la préférence dans cette série d'articles à un style déterminé mais plutôt d'en analyser quelques-uns. Cet exposé peut être utile pour choisir sa propre méthode, ce qui requiert de prendre en considération plusieurs facteurs. En voici quelques-uns: 1) facteurs personnels, 2) nature des subordonnés, 3) nature de la situation d'entraînement.

Facteurs personnels

Nous avons déjà fait un exposé général sur ce sujet. Les facteurs personnels peuvent

être considérés comme «internes» de l'instructeur. Par exemple: 1) les caractéristiques personnelles, 2) la tendance latente à assumer un rôle de leader, 3) les habiletés personnelles. (Tannenbaum et Schmidt, 1973).

Du point de vue des caractéristiques personnelles, les traits individuels du moniteur et sa façon d'agir influencent ses rapports avec son entourage. Son style d'enseignement dépend par exemple de s'il est introverti ou extraverti. Possède-t-il un surplus d'énergie ou est-il plutôt incliné au laissez-faire? Est-ce qu'il tend à perdre les nerfs dans une situation de stress? Est-il de nature «rationnel» ou émotionnel? Peut-il tolérer le manque d'assurance ou l'ambiguïté?

Un autre point à tenir en compte c'est le penchant de l'instructeur à diriger. Peut-être qu'il a déjà éprouvé des expériences comme leader ou qu'il a subi l'influence d'autres moniteurs. Cela ne manque pas de laisser une empreinte dans son style. Sa propre inclination à imposer sa volonté ou bien à se montrer passif, peut jouer un rôle sur son choix. Est-ce qu'il croit devoir maîtriser la situation en tout moment ou il peut parfois laisser la bride sur le cou?

Finalement, l'entraîneur doit examiner sa philosophie et ses objectifs avant de choisir sa méthode. Quelles sont ses aptitudes personnelles en ce qui concerne sa fonction? Est-ce qu'il attache plus d'importance à la productivité et la performance ou au bien-être de ceux qui sont sous sa supervision? C'est le triomphe la seule chose qui compte ou le développement personnel de ses athlètes à travers le sport, ce qui constitue un défi mais comporte aussi des joies? Quelques auteurs affirment que ces questions sont essentielles dans la recherche de la propre méthode d'enseignement (Martens et al. 1983).

Nature des subordonnés

Pour l'objet de cet article et des suivants, le terme «subordonné» se réfère à tous ceux qui sont officiellement à sa charge pour apprendre, en général les athlètes, des moniteurs auxiliaires, des capitaines d'équipe etc.

Il faudra connaître tout le groupe aussi

bien que possible car tous ces gens-là influencent de leur côté le comportement de l'enseignant. C'est un processus pas facile et qui requiert assez longtemps. Les «subordonnés» représentent un collectif de personnes, aussi uniques et complexes que lui-même. Il faudra du temps, de la patience et de la constance pour commencer à saisir leur caractère, but, motivation et leur façon d'agir en membre d'une équipe.

L'entraîneur devra apprendre des détails spécifiques sur ses apprenants avant de choisir son style de leader. Il en est de même dans le monde des affaires et de l'industrie. Par exemple, Tannenbaum et Schmidt (1973) conseillent, afin de choisir la méthode appropriée, de tenir en considération: 1) le niveau de connaissance et d'habileté des subordonnés; 2) leur tendance à travailler avec indépendance; 3) leur capacité et volonté d'assumer une responsabilité; 4) leur intérêt et motivation à contribuer au succès de l'équipe et d'eux-mêmes; 5) leurs exigences de l'enseignant et d'eux-mêmes.

Ces facteurs exercent sans doute un effet considérable sur les rapports entre entraîneur et équipe ou auxiliaires, par exemple, en ce qui concerne l'autorité du moniteur. Si l'équipe se compose de personnes bien entraînées, motivées et responsables, il n'aura besoin d'exercer son autorité que dans un certain degré. Par contre, si ces qualités man-

quent chez les participants, il lui faudra plus de contrôle sur l'organisation et le déroulement des activités.

Nature de la situation de l'entraînement

L'élection d'une méthode chez l'entraîneur de tir est due, non seulement à sa propre personnalité et celle de ses élèves, mais également à d'autres facteurs spécifiques de la situation générale. Il a beau croire qu'il connaît ses athlètes et son métier et qu'il peut choisir librement la meilleure méthode. Il y a d'autres forces contre lesquelles il faudra lutter, souvent, des différences d'opinion avec ses supérieurs.

Les «administrateurs» du programme, tels que les capitaines d'équipe, des fonctionnaires, ceux qui financent le stage, envers lesquels il a assumé une responsabilité, ont souvent une vue d'ensemble bien différente de la sienne. Ils poursuivent peut-être d'autres buts et envisagent une autre méthode pour les atteindre. Il arrive qu'un moniteur, qui attache plus d'importance à la formation des apprenants qu'à une victoire à court terme, ait affaire à des administrateurs dont le seul objectif est le succès à tout prix, sans égard pour les membres qui composent le groupe.

Quelquefois, le moniteur doit travailler pour plusieurs administrateurs qui ne partagent pas toujours son avis. Une situation de

tension peut s'en ensuire qui difficile le choix de la méthode adéquate et qui mène à des hostilités entre les supérieurs et l'entraîneur.

Dans le cas idéal, il règne de la confiance entre les deux côtés. Le moniteur dispose de liberté pour pratiquer le style qui lui convient. Dans la réalité, nous voyons souvent que c'est l'entraîneur qui transige et qui tâche de trouver un compromis pour s'adapter aux demandes sans «trahir» la personnalité de ceux qui sont sous ses ordres.

Jusqu'ici nous nous sommes efforcés de souligner l'importance de trouver un style personnel d'instruction et d'identifier quelques facteurs dignes d'être tenus en compte avant d'en faire l'élection.

Ce processus de conscience des autres et de soi-même est un défi qui va au-delà des aspects techniques et physiques du sport pour entrer dans le terrain de la psychologie. Etant donné qu'il s'agit d'une forme nouvelle de la pédagogie sportive, elle aura à lutter contre un certain scepticisme chez un grand nombre des entraîneurs. Or, ceux qui investiront du temps et de l'énergie dans cette entreprise se verront récompensés d'une abondante récolte.

World Cups 1991

Rifle and Pistol:	Trap and Skeet:	Running Target:		
Mexico City, MEX	Cairo, EGY	Guatemala City, GUA	Cairo, EGY	3.6.-13.6.
Los Angeles, USA	Mexico City, MEX	Los Angeles, USA	Guatemala City, GUA	8.3.-13.3.
Seoul, KOR	Los Angeles, USA	Seoul, KOR	Mexico City, MEX	8.3.-17.3.
Zagreb, YUG	Lonato, ITA	Zagreb, YUG	Los Angeles, USA	17.3.-24.3.
Munich, FRG	Seoul, KOR	Munich, FRG	Lonato, ITA	8.4.-15.4.
Zurich, SUI		Suhl, GDR	Seoul, KOR	28.4.- 5.5.
			Zagreb, YUG	19.5.-26.5.
			Munich, FRG	26.5.- 2.6.
			Suhl, GDR	2.6.- 6.6.
			Zurich, SUI	2.6.- 8.6.

**Qué papel desempeña el entrenador de tiro
2. parte**

Estilos educativos

Es obvio que ni los deportistas ni los entrenadores son todos iguales. No solamente se hallan diferencias en la personalidad entre los miembros de un equipo sino también entre distintos instructores. Diversos autores (por ejemplo Fuoss & Troppmann, 1981; Martens, Christina, Harvey & Sharkey, 1983; Pate, Rotella & McClenaghan, 1984; Tutko y Richards, 1971) describen diferentes estilos educativos de entrenadores que reflejan muchas de sus características individuales de personalidad. Estos estilos se encuentran no sólo entre los deportistas sino también, por ejemplo, en el mundo de los negocios y la industria.

Opinamos que puede ser de utilidad para los instructores el comparar estos estilos diferentes. Cada uno debe adoptar un modo que se adapte a su propia personalidad. En lugar de decidir qué clase de motivaciones y de objetivos tiene cada uno, desarrollar su propia manera de enseñar es quizá lo más importante en el entrenador (Martens, Christina, Harvey y Sharkey, 1983).

Hace ya años que se debate sobre qué estilo es el más eficaz. Ya pueden ustedes imaginar que existen un sinnúmero de ellos por lo que abundan también las opiniones sobre cual es el mejor. Si bien tenemos nuestras preferencias, nuestro fin en este artículo y en los siguientes, no es favorecer uno determinado en detrimento de otro, sino más bien dar una vista de conjunto sobre los más generalizados. Esperamos que ello sea de utilidad en el momento de escoger su propio estilo, lo que requiere tener en cuenta diversos factores. Algunos de ellos que hay que considerar cuando se busca un estilo propio se refieren a: 1) los factores personales, 2) la clase de sus subordinados y 3) la naturaleza del entrenamiento.

Los factores personales

Ya hemos hablado en términos generales sobre el primer punto, es decir los factores personales. Estos pueden definirse como "internos" del instructor. Como ejemplos corrientes podemos mencionar tales como son: 1) las características personales, 2) las inclinaciones al liderazgo y 3) los valores personales (Tannenbaum y Schmidt, 1973).

Tomando como perspectiva las características personales, la elección de un "estilo" determinado exige tener en consideración los rasgos individuales o su forma de comportamiento y su influencia sobre sus relaciones con los demás. La personalidad del instructor (si es introvertido o extrovertido) influye sobre su estilo. ¿Es de mucho temperamento o es más bien de tipo relajado? ¿Tiende a la ansiedad o a la cólera en situaciones de tensión? ¿Se inclina más bien a la reflexión racional o es de tipo emocional? ¿Es tolerante respecto a la inseguridad o la ambigüedad?

Otro aspecto digno de mención es si el entrenador se inclina al "liderazgo". La expe-

riencia con otros instructores, la observación de otros pueden haber influido en su estilo. Por ejemplo, al escoger un estilo puede desempeñar un papel importante si tiene "madera de dirigente" o si tiende a dejar las cosas tomar su rumbo. ¿Tiene el instructor que estar siempre a la expectativa, tener todo bajo control o puede "aflojar las riendas"?

Finalmente, debe examinar su "filosofía" y sus propósitos al elegir un estilo de enseñanza. ¿Cuáles son sus características personales en relación con su estilo de entrenamiento? ¿Hay un equilibrio entre sus demandas de productividad y rendimiento por una parte y la consideración con sus atletas y sus ayudantes por otra? ¿Es la victoria su única preocupación o da también importancia al desarrollo personal de sus alumnos a través del deporte (lo cual puede constituir un desafío pero asimismo una experiencia interesante)? Diversos autores opinan que estas cuestiones son fundamentales cuando se trata de hallar su propio estilo de enseñanza. (Martens et al. 1983).

La clase de sus subordinados

Pare el propósito de éste y los siguientes artículos, el término "subordinados" se refiere a los alumnos que el instructor ha tomado oficialmente a su cargo y que son generalmente los atletas y algún entrenador auxiliar o directivos que completan el equipo.

El entrenador debe esforzarse en conocerlos lo mejor posible y que van a influir sobre su propio estilo de entrenamiento. Esto dura a veces bastante tiempo y no es siempre una tarea fácil. Sus subordinados representan un colectivo, cada uno de ellos tan único y complejo como él mismo. Hará falta tiempo, paciencia y esfuerzos para captar sus personalidades y metas, motivaciones y la manera de funcionar como miembros del equipo.

Al igual que el dirigente en los negocios y la industria, el instructor debe entablar conocimiento con el carácter de sus subordinados al elegir un estilo de guía. Por ejemplo, Tannenbaum y Schmidt (1973) nos dicen que para escoger el estilo ideal hay que considerar factores tales como: 1) el conocimiento y el nivel de capacitación de los subordinados, 2) su necesidad de trabajar de forma independiente, 3) hasta qué punto están capacitados y dispuestos a asumir responsabilidad, 4) qué interés y motivación tienen en contribuir al éxito del equipo y al suyo propio y 5) qué es lo que esperan del entrenador y de sí mismos.

Ni que decir tiene que todos estos factores ejercen gran influencia sobre las relaciones entre el guía y los alumnos. La capacidad de guía del entrenador, por ejemplo, también depende de estas características de los subordinados. Si el equipo se compone de deportistas con experiencia y responsabilidad, independientes en su motivación, no necesita ejercer en gran manera su autoridad. Por el contrario, si el equipo no posee tales cualidades, tendrá que tomar una parte más acti-

va en la organización y el desarrollo de las prácticas.

La naturaleza del entrenamiento

La elección de un estilo adecuado en el deporte del tiro puede sufrir la influencia, no sólo de su personalidad y la naturaleza de su equipo y su personal, sino asimismo de diversos factores que dependen la situación general de entrenamiento que le toca vivir. Puede conocerse a sí mismo y a sus alumnos muy bien pero se ve influenciado por otras fuerzas al poner en práctica el estilo que considera mejor. Estas fuerzas generalmente se refieren a diferencias "filosóficas" con sus superiores.

Los administradores del programa, tales como capitanes de equipo, patrocinadores comerciales y otras personas oficiales respecto a las cuales es responsable, tienen a menudo una opinión distinta a la suya sobre la organización. Los administradores tienen

quizá una opinión divergente en cuanto a las metas del equipo y la manera de conseguirlas. Por ejemplo, cuando un entrenador no da tanta importancia a la victoria pero toma un interés considerable en el desarrollo de sus alumnos mientras sus superiores no piensan más que en ganar y dejan de lado la personalidad de los que forman el equipo.

Ocurre con frecuencia que un entrenador trabaja para varios administradores que pueden divergir en sus objetivos. La situación puede ser embarazosa al tratar de hallar un estilo idóneo de enseñanza. Puede llegarse a una situación tensa en la que algunos de los superiores estén siempre en pugna con el instructor y sus métodos.

En la situación ideal, el entrenador goza de la confianza de aquellos que supervisan sus actividades. Disfruta de libertad para practicar el método que mejor le conviene. Por lo general el instructor termina por ple- garse, aunque tenga que renunciar a ciertos

de sus convencimientos para adaptarse a los otros y a las diferentes personalidades con las que realiza su tarea.

En lo expuesto, hemos tratado de impartir ciertas ideas respecto a la importancia para el entrenador de tiro de desarrollar un estilo personal de enseñanza. También hemos tratado de identificar algunos factores dignos de tomarse en cuenta al elegir el método adecuado.

El proceso de conocerse a sí mismo y a los otros puede considerarse un desafío que va más allá del aspecto técnico y físico de su profesión y que se refiere al aspecto de las relaciones humanas. Para muchos entrenadores, no es aún materia actual por lo que se puede contar con cierto escepticismo. Ahora bien, estamos convencidos de que aquellos que invierten tiempo y energía en este campo, se verán recompensados con una rica cosecha.