

Zbigniew Czajkowski

Zdolności przywódcze trenerów i teorie przywództwa : ich historia oraz znaczenie w sporcie

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 4, 58-77

2004

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zdolności przywódcze trenerów i teorie przywództwa – ich istota oraz znaczenie w sporcie

W naturze istnieje zasada przywództwa i kierowania, jak również spójności społecznej, opartej na sprawiedliwości i sprawności działania. Nie ma natomiast przyrodzonej zasady jednowładztwa czy innej zakłádającej zwyrodnienie

Arystoteles

Słowa klucze: psychologia sportu, przywództwo w sporcie, teorie przywództwa, umiejętności przywódcze trenera.

Autor, nawiązując do swoich licznych publikacji o motywacji, stylu kierowania i zdolnościach przywódczych trenerów, niniejszy artykuł poświęca nieco dokładniejszemu omówieniu teorii przywództwa ich znaczenia oraz zastosowania w sporcie. Po wstępnych wywodach o znaczeniu i cechach przywódcy, opisuje kolejno różne teorie przywództwa i ich znaczenie w sporcie: 1) teorie wrodzonych cech przywódcy 2) teorie zachowania, 3) Teorie Fiedlera, 4) teorie swoistości sytuacji. W zakończeniu opracowania podsumowuje różne teorie przywództwa, ich istotę oraz zastosowanie i znaczenie w działalności sportowej oraz daje praktyczne wnioski oraz wskazówki dla trenerów dotyczące umiejętności przywódczych oraz stylu kierowania zespołem sportowym.

Rozważania wstępne o przywództwie

Według Arystotelesa, dobry przywódca musi posiadać: ethos, pathos i logos. Ethos to jego charakter moralny, pathos, to jego zdolności do wzbudzania uczuć, do wpływania na emocje ludzi. Logos, jego umiejętność wyznaczania istotnych powodów do działania, do pobudzania umysłów ludzi.

Mortimer J. Adler

W jednym z moich opracowań omówiłem ogólnie temat zdolności i umiejętności przywódczych trenerów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ich znaczenie w oddziaływaniu wychowawczym oraz wpływ na współpracę trenera z zawodnikiem; opisałem też różne style kierowania zespołem sportowym, wykorzystując m.in. teorie Mc'Gregora oraz własne doświadczenie praktyczne jako zawodnika, trenera i działacza.

Niniejszy artykuł poświęcony jest bardziej dokładnemu omówieniu istoty i różnych teorii przywództwa. Swoje wywoły na ten temat opieram na piśmiennictwie i pracach badawczych wielu autorów, jak również na własnych obserwacjach, działaniach, przemyśleniach i wnioskach z ponad 65-letniej działalności w szermierce. Początkowo wiele poglądów na istotę przywództwa i zdolności przywódcze (kierowników, przełożonych, dyrektorów, oficerów – nauczycieli, trenerów, reżyserów etc.) opartych było na ogólnych teoriach, które w wielkim skrócie – można by przedstawić tak: zdolności i umiejętności przywódcze są wrodzone, oparte na wymiarach osobowości danego człowieka (cechy osobiste, cechy przyrodności, wrodzone zadatki, inteligencja etc.). Cechy i umiejętności przywódcze są wrodzone, nie można ich więc kształtować, nauczać, doskonalić.

Później zainteresowania i badania naukowe zaczęto skupiać na podstawach i zachowaniach przywódców w różnych, swoistych warunkach i sytuacjach. Jak zauważała Mary Parker Follet [Cox 1990]: „Różne sytuacje wymagają różnych rodzajów wiedzy i dany osobnik posiadający wiedzę potrzebną w pewnych sytuacjach, działa sprawnie i skutecznie, stając się przywódcą w danym czasie i warunkach”. Stogdill [Stogdill 1948] wyraził podobny pogląd twierdząc, że skuteczny przywódca działający sprawnie i odnoszący powodzenie w jednej sytuacji, nie musi koniecznie odnosić sukcesów w innych sytuacjach. (Nota bene, podobne wnioski można by wysnuć rozpatrując wyniki działalności niektórych trenerów, których wyniki pracy na różnych stanowiskach, w różnych klubach, z kadrą etc. były bardzo – nieraz krańcowo – różne).

Znacznym wkładem w rozwój i rozumienie teorii przywództwa okazała się koncepcja O. Behlinga i C. Schriesheima [Behling, Schriesheim 1996]. Określili oni 4 główne ujęcia badań i oceny przywództwa: teorie oparte na cechach przywódcy i na zachowaniu przywódcy, jednocześnie wyodrębniając cechy lub zachowania powszechne (ogólne, stałe) i zmienne, zależne od sytuacji (tab.1) (Nawiasem mówiąc jeszcze jako młody chłopiec zauważyłem, że niektórzy oficerowie w okresie pokoju uważani za idealnych przywódców, wychwalani, szanowani i podziwiani oraz podawani za wzór godny naśladowania, w okresie wojny – walk, tragicznych przygód, dramatycznych sytuacji czy warunków więziennych – okazywali się słabi, zagubieni, nieporadni, zastraszeni. Wiele lat później – jak już wspominałem – podobne zjawisko zauważyłem u niektórych trenerów, którzy odnosili sukcesy i byli podziwiani oraz chwaleni pracując na jednym stanowisku, a potem, pracując w innym klubie, w innych warunkach – całkowiec zawodzili).

Wydaje mi się jednak, że pewne cechy i postawy skutecznego, „prawdziwego” przywódcy są raczej stałe, związane z wymiarami osobowości, cechami przyrodności, poziomem i rodzajem inteligencji, motywacją osiągnięć, ogólną postawą życiową. Znamionymi dla takich osobników bywają zazwyczaj: wysoki poziom inteligencji, potrzeba współzawodnictwa i motyw powodzenia, pewność siebie, dążność do panowania i przewodzenia, często postawy agresywne, poczucie samodzielności i niezależności.

Poznanie pożądanych, określonych zdolności i umiejętności przywódczych jest konieczne w wielu zawodach – dyrektorów, zarządców, polityków, nauczycieli etc. oraz – oczywiście – w pracy trenerów. W działalności zawodowej trenerów konieczność posiadania i wykorzystywania wielu zdolności przywódczych wynika z istoty działalności i różnorodności obowiązków trenera. Nie wolno zapomnieć, że trener, poza sprawami „czysto” szkoleniowymi, powinien odpowiednio oddziaływać wychowawczo na podopiecznych, a ponadto oprócz licznych i oczywistych obowiązków szkoleniowych i wychowawczych występuje jeszcze w wielu przeróżnych rolach, co trafnie i dowcipnie opisuje Sabock [Saback 1985] (role: organizatora, sprzętowego, dyplomaty, sędziego i prokuratora, powiernika, reklamiarza etc., etc.).

Zachowania przywódcze nie zawsze są ściśle związane z cechami. Cechy występujące u wszystkich sprawnych przywódców można uznać za cechy powszechne (ang. universal traits), natomiast cechy pożądane i pozytywne tylko w niektórych, określonych sytuacjach i warunkach można określić jako cechy sytuacyjne (situational traits) lub zachowania sytuacyjne.

Teraz postaram się omówić główne kierunki badań oraz różne teorie przywództwa, po to, aby w zakończeniu opracowania podsumować je oraz przekazać płynące z nich wskazówki praktycznego ich stosowania w procesie zaprawy sportowej.

Biorąc pod uwagę typologię Behlinga i Schriesheima można wyróżnić 4 różne rodzaje (klasy) teorii przywództwa (tab. 1.).

Tabela 1. Cechy i zachowania przywódców według różnych teorii

CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDCÓW		
	CECHY	ZACHOWANIA
Bardziej Powszechne.	Teorie cech lub „wielkiego człowieka”. Cechy przywódcy są wrodzone.	Teorie zachowania (badano w Ohio i Michigan): Pożądane zachowania i postawy mogą być rozpoznane i nauczane.
Bardziej swoiste.	Teoria Fiedlera: Skuteczność przywódcy oparta na cechach, jest zależna od sytuacji.	Teoria swoistych sytuacji.

Podział teorii przywództwa na cztery ogólne wzorce. (Na podstawie: O. Behling, C. Schriesheim (1976), *Organisational Behaviour: Theory, research and application*, Allyn and Bacon Inc.).

Teorie cech wrodzonych przywódcy

Człowiek o wyjątkowej sile i talencie wykazuje swoje zalety w najbardziej trudnych sytuacjach.

Mikołaj Małecznow.

Okoliczności są poza władzą człowieka, jednak jego postępowanie zależy od niego.

Benjamin Dizraeli.

Teorie wrodzonych cech przywódczych (lewy górny prostokąt tabeli 1.) pojawiły się w latach 20, poczym nastąpił ich bujny rozwój – przeróżne kwestionariusze, zestawienia cech, obserwacje i oceny, wywiady etc. Po drugie wojnie światowej uczeni zgłosili liczne zastrzeżenia do tych teorii.

Istota teorii cech wrodzonych opiera się na założeniu, że zdolności i umiejętności przywódcze, są wrodzone, stanowią stały wymiar osobowości i, że człowiek obdarowany tymi cechami będzie sprawnym, skutecznym i odnoszącym sukcesy przywódcą, w każdych warunkach i w każdej sytuacji. Przyjmując, że te cechy przywódcy są wrodzone, dobrego przywódcę można rozpoznać drogą odpowiednich sprawdzianów (głównie kwestionariusze). Stogdill [1948] daje przykład 124 prac badawczych poświęconych teorii wrodzonych cech przywódcy. Wyróżnił on 5 czynników (cech) związanych ze skutecznym, przynoszącym powodzenie sposobem przewodzenia (kierowania zespołem), a to: inteligencja, motywacja osiągnięć, odpowiedzialność, uczestnictwo („zaangażowanie”) oraz stanowisko (status, autorytet stanowiska). Wskazał on, że współzależność (współwystępowanie, współzmierność) między określonymi wymiarami osobowości i postępowaniem w sprawowaniu czynności przywódczych jest słaba i, że osobnicy odnoszący sukcesy jako przywódcy w pewnych sytuacjach mogą – nie być skuteczni w innych sytuacjach, mimo ich pewnych cech osobowości. Nawet wysoki poziom inteligencji i potrzeby osiągnięć – chociaż na ogół bardzo przydatne – nie zawsze zapewniają powodzenie.

Mimo wielu zastrzeżeń podważających pełną wiarygodność teorii cech, osobiście jestem zdania, że nie należy jej odrzucać całkowicie. Pewne badania oraz dokładna obserwacja działalności i wyników niektórych przywódców wskazuje na to, że pewne cechy osobnicze mogą być i bywają nader przydatne w niektórych sytuacjach. Ten pogląd wydaje się szczególnie prawdziwy w odniesieniu do działalności sportowej – pracy trenerów. Wielu badaczy, psychologów sportu, trenerów i zawodników zauważyło, że pewne wymiary oso-

bowości, poglądy, postawy oraz cechy przyrodności są znamienne dla najwybitniejszych trenerów oraz, że cechy te są – pod wieloma względami – podobne do cech znamiennych wybitnych zawodników i u niektórych trenerów występują silnie zaznaczone: dążenie do panowania (dominacja), postawy zaczepne i postawy władcze [Czajkowski 2003; Hendry 1972]. Według mnie, są to cechy władczego stylu kierowania, a wybitne, stałe, długotrwałe sukcesy osiągają również – i przede wszystkim – trenerzy stosujący współpracujący i przyjazny styl kierowania (oni też wykazują pewne stałe cechy i postawy) [Czajkowski 1990, 1996, 2000, 2003; McGregor 1960].

Inni badacze wyróżnili szereg znamiennych cech występujących u czołowych trenerów koszykówki w USA, a jako dość często występujące ujemne cechy wymienili: brak zainteresowania życiowymi sprawami zawodników oraz sztywność postaw i poglądów (inflexibility). Nawiasem mówiąc jedną z najgorszych cech J. Keveya (obok pewnych cech i postaw dodatnich) była właśnie całkowita sztywność poglądów i postaw, brak najmniejszej chęci do wysłuchania czy tym bardziej zrozumienia innych osób (trenerów czy zawodników). Dlatego m.in. nasi czołowi szermierze 1958 roku „zbuntowali się” przeciwko dyktaturze Keveya i nie było to sprawą przypadku, że po jego odejściu, polscy szabliści – pod wpływem nowego kierownictwa szkoleniowego PZS – zdobyli szereg razy z rządu złote medale w drużynowych mistrzostwach świata oraz osiągnęli cały szereg świetnych wyników drużynowo i indywidualnie, w wielkich zawodach międzynarodowych. Podobnie, przedstawiciele pozostałych broni wykazali wielki postęp odnosząc liczne sukcesy w dużych turniejach międzynarodowych.

Liczni badacze podają, że wybitni trenerzy – przywódcy wykazują takie cechy wspólne, jak: potrzeba osiągnięć (z silnie zaznaczonym motywem powodzenia), zapał, żywotność i przebojowość. Z niektórych badań wynika, że trenerzy różnią się od reszty społeczeństwa pod niektórymi względami, wykazując m.in. takie cechy i postawy jak: dogmatyzm (który często przyjmuje postać „fiksacji czynnościowej” i często występuje u trenerów szermierki) oraz brak współodczuwania. Podobni są do innych pod względem stylu stosunków międzyludzkich oraz innych mierzalnych cech.

Ogólnie chyba można stwierdzić, że nie ma jednego, jedyne zestawu cech znamiennych dla wybitnych trenerów – przywódców, ale: 1) pewne wspólne cechy i postawy występują u wielu wybitnych trenerów; 2) pewne cechy są potrzebne i przydatne w swoistych warunkach i sytuacjach; 3) wielcy trenerzy różnią się swymi poglądami nie tylko na proces zaprawy, dobór i sposoby prowadzenia ćwiczeń, ale często różnią się znacznie stylem kierowania zespołem; 4) wydaje się pewne, że niektóre zestawienie cech przywódczych jest konieczne i skuteczne w określonych warunkach i sytuacjach; 5) wybitni trenerzy, którzy rozwijają swoją dziedzinę sportu i których zawodnicy osiągają światowe sukcesy – obok pewnych cech wspólnych – mogą różnić się cechami przywódczymi i stylem kierowania (znakomitym przykładem takiej sytuacji mogą być postacie słynnych radzieckich trenerów szermierki: W. Arkadjewa i I. Manajenki) [Czajkowski 1997].

Powyższe stwierdzenia dotyczą w sporcie nie tylko trenerów, ale również działaczy. W latach pięćdziesiątych, sześćdziesiątych i później stanowiska prezesów Polskiego Związku Szermierczego sprawowali kolejno m.in. Otto Fiński, Mirosław Kulesza oraz Edward Sznajder. Pod względem temperamentów, wymiarów osobowości oraz stylów kierowania i zestawień zdolności przywódczych różnili się całkowicie, a jednak byli znakomitymi prezesami, działali nad wyraz sprawnie i skutecznie, przyczyniając się w dużym stopniu do wielkiego rozwoju szermierki polskiej w tym okresie (dobór odpowiednich ludzi, sprawna współpraca, przepływ informacji, dobra organizacja, prestiż naszej szermierki na arenie międzynarodowej etc.).

Teorie zachowania

Masy można zachęcać do pokonywania trudności jedynie poprzez wpływ jednostek, które dają dobry przykład i które masy uznają za swoich przywódców.

Sigmund Freud

Po wojnie psychologowie zajmujący się teoriami przywództwa zaczęli zwracać większą uwagę nie na cechy przywódców, ale na powszechne, stale występujące postawy i zachowania oraz style działania i kierowania skutecznymi przywódcami (tab.1., prawy górny prostokąt). Szczególnie dokładne, docieklive i trwające wiele lat badania w tym zakresie przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych, na uniwersytetach w Michigan i Ohio.

Najważniejsze wyniki tych badań można przedstawić najogólniej w sposób następujący:

- Wybitni przywódcy wyróżniają się nie tyle pewnymi cechami, co określonymi sposobami zachowania i postępowania (a więc zwrot od powszechnych cech do powszechnych zachowań).
- Po „odkryciu” i rozpoznaniu, jakie zachowania i postawy sprzyjają skutecznemu, przynoszącemu powodzenie przywództwu – można by takich zachowań nauczać oraz kształtować odpowiednie postawy. Z tego raczej optymistycznego (może nieco przesadnie) stwierdzenia można wysnuć wniosek, że u każdego człowieka można kształtować odpowiednie postawy i zachowania i każdy może zostać dobrym przywódcą.
- Przywódcy się nie rodzą, ale ich się kształci i wychowuje.

Rozległe i nader szczegółowe badania na Uniwersytecie Stanowym w Ohio trwały wiele lat i były bardzo skomplikowane – obejmowały postawy i zachowania przywódców w przemyśle, przedszkolach, oświacie, administracji, wojsku i lotnictwie. Ogromny zasięg i objętość tych badań nie pozwala nawet na skrótowy ich opis. Przekazę jedynie najważniejsze wnioski.

Analiza wybranych (spośród dziesiątków rozważanych) czynników wykazała następujące cechy i właściwości sprawnego przywódcy:

1. Branie pod uwagę postaw, poglądów i odczuć innych ludzi; nastawienie przyjazne, wzajemne zaufanie i szacunek (consideration).
2. Ustalenie i przestrzeganie wyraźnie ustalonych form organizacyjnych, wymiany informacji i sposobów pracy oraz załatwiania bieżących spraw według określonych sposobów postępowania (initiating structure).
3. Nastawienie na pracę, na produkcję. Zachowanie i osobowość przywódcy powinna motywować podwładnych do czynnej postawy i wzmożonej działalności (production).
4. Wrażliwość i zachowanie przywódcy świadczy o nastawieniu na odczucia i potrzeby podopiecznych, wartości społeczne oraz stosunki międzysobnicze (sensitivity).

Z przeprowadzonych badań wynikało, że szczególnie ważne i rozstrzygające znaczenie posiadają czynniki pierwszy i drugi. Te dwa sposoby zachowania, postępowania i kierowania są stosunkowo niezależne (niski współczynniki współzależności czy współzmienności), ale nie są niespójne, co oznacza, że dany przywódca może wykazywać obie dodatnie postawy i style kierowania.

W wyniku równoległe prowadzonych, rozległych badań na Uniwersytecie Michigan, wyróżniono 4 istotne czynniki związane z działalnością i zadowoleniem pracowników: 1) zróżnicowanie roli przywódcy, nadzorca, przyłożonego; 2) ważność kierowania i kontroli; 3) nastawienie na pracownika; 4) stosunki międzyludzkie w zespole.

Jako szeroko pojęte wymiary przywództwa wyróżniono: nastawienie na pracowników oraz nastawienie na produkcję (pracę, wyniki pracy). Za ważne uznano stopień, w jakim przywódca nastawiony jest na wykonanie zadań, produkcję i techniczne aspekty pracy.

Wyniki badań w Ohio i Michigan – mimo pewnych różnic – pokazały, że przywódcy wykazują – w różnym stopniu – dwa rodzaje postaw i zachowań: 1) nacisk na organizację

i wyniki pracy; 2) dobre stosunki między przełożonym, a pracownikami (podobnie zresztą jest i w sporcie: jedni trenerzy kładą główny nacisk na wyniki zawodników, a inni na dobrą współpracę z zawodnikami).

Wielu badaczy wyróżniło – stosując przeróżne nazewnictwo – styl władczy (dyktatorski, autorytatywny), związany głównie z nastawieniem na pracę i wyniki oraz styl współpracujący (demokratyczny), z nastawieniem na dobre stosunki międzyludzkie oraz zadowolenie podopiecznych.

Podział na dwa skrajne style kierowania – władczy i współpracujący (różni autorzy różnie je nazywają) stanowi pewne uproszczenie, ponieważ można wyróżnić wiele stylów pośrednich, jest on jednakże pomocny w ogólnym wyróżnianiu nastawienia danego przywódcy – styl formalny i styl oparty na stosunkach międzyludzkich. W tym zakresie szczególnie istotne były badania Williamsa i Wassenaara [Williams 1975] oraz Strauba [Straub 1980]. Bardzo znane i niezmiernie ciekawe są teorie X i Y Mc'Gregora [Czajkowski 2003; McGregor 1960], z których wynika, że „ludzki stosunek” do spraw kierowania i zarządzania jest cenny, wartościowy, skuteczny i zalecany, co podkreślone jest zresztą w wielu moich pracach.

Przez bardzo wiele lat uważano (a dzisiaj jeszcze wielu trenerów i działaczy tak sądzi), że nastawienie na produkcję (wyniki) oraz stosunki międzyludzkie nawzajem się wykluczają. Jak już wspominałem powyżej, z licznych późniejszych badań – oraz praktycznej obserwacji – wynika, że obie te skrajne postawy są od siebie niezależne i, że dobry przywódca może być równocześnie nastawiony na wyniki pracy i na dobre traktowanie zawodników. Sądzę, że wielu wybitnych trenerów potrafiło łączyć oba te nastawienia traktując odpowiednio zawodników i prowadząc ich do wielkich osiągnięć. Zauważyłem, że połączenie nastawienia na wysiłek i wyniki oraz stosunki międzyludzkie (spójność zespołu, stosunki trener – zawodnik) u wybitnych trenerów układają się w sposób bardzo zróżnicowany (nie ma jednego wzorca postępowania, jednego stylu kierowania) [Czajkowski 1997].

Psychologowie sportu, korzystając z dorobku, badań, kwestionariuszy, obserwacji psychologii przemysłowej, wykorzystali jej osiągnięcia do badań przywództwa w sporcie. I tak np: Danielson, Zelhart i Drake [Danielson, Zelhart, Drake 1975] sporządzili kwestionariusz badający style kierowania i zachowania trenerów hokeja na lodzie, zawierający aż 140 czynników (pytań). Z tego – po wielu badaniach – wyodrębnili 8 ogólnych wymiarów postaw i zachowań trenerów (tab. 2.). Chyba najważniejszym wnioskiem z tych badań było to, że skuteczni trenerzy hokeja na lodzie byli przyjaźni i komunikatywni, a nie władczy i dominujący (a wielu badaczy uważało, że dominacja, agresywność i władczy styl kierowania są najbardziej znamienne dla sprawnych trenerów). Podobnie Carron i Bennet [Carron, Bennet 1977] stwierdzili, że spójność, „przystawalność”, dobra współpraca trener – zawodnik, oparte na wzajemnym zrozumieniu się, a nie na „panowaniu” trenera – sprzyjają osiąganiu dobrych wyników w zawodach.

Tabela 2. Postawy i zachowania trenera.

WYMIAR	OPIS
Kierowanie procesem zaprawy; prowadzenie ćwiczeń.	Postawy i zachowania związane z treningiem, zawodami i motywacją.
Inicjatywa, otwartość.	Zachowania związane z otwartą postawą, dążeniem do rozwiązywania problemów, stosowaniem nowych metod.
Stosunki międzyosobnicze w zespole.	Zachowania mające na celu kształtowanie spójności zespołu – wspólne cele, zadania, współpraca, motywacja.

Czynniki społeczne.	Kształtowanie koleżeńskich i przyjaznych stosunków poza samą działalnością sportową (oddziaływanie wychowawcze, spójność zespołu, dobre stosunki między ludźmi, zadowolenie).
Reprezentacja.	Przedstawianie zespołu w korzystnym świetle w kontaktach z innymi (prezes klubu, działacze, trener kadry, dziennikarze, rodzice).
Porozumienie się, przepływ informacji w ramach zorganizowanego zespołu.	Troska o przepływ informacji, dobrą organizację zespołu, porozumienie się, ale bez troszczenia się o dobre stosunki międzyludzkie w zespole.
Uznanie.	Zachowania związane ze sprzężeniem zwrotnym, wzmacnianiem dodatnim, nagrodami, przejawami uznania za wysiłek i osiągnięcia zawodników.
Pobudzenie.	Zachowania związane z motywacją (treść, kierunek, natężenie, motywacja osiągnąć) oraz stanem (poziomem) pobudzenia (nadmierne pobudzenie nie sprzyja zorganizowanej, sprawnej działalności zespołu sportowego).

Postawy i zachowania trenera. (Tabelę opracowano opierając się w dużej mierze nie tylko na własnych obserwacjach i wnioskach, ale również na opracowaniu R. R. Danielsona i współpracowników: *Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players*, „Research Quarterly” 1975, nr 46).

Chelladurai i Carron [Chelladurai, Carron 1981] oraz inni badacze wyróżnili 5 głównych odmian postawy przywódczej trenerów: 1) nastawienie na trening; 2) postawa władcza; 3) postawa współpracująca (demokratyczna); 4) poparcie społeczne; 5) zachowanie nagradzające.

Z tych – wymienionych przykładowo – i wielu innych badań, Cox [1990] wysnuł następujący wniosek: „...pożądane zachowania trenera mogą być **rozpoznane i przekazywane (nauczane)**. Te wnioski są **niezmiernie cenne dla programowania szkolenia trenerów**. Młodych trenerów można nauczyć pożądanych postaw i zachowań. Takie kształtowanie prowadzi do lepszej pracy szkoleniowej trenerów i stwarza odpowiednie środowisko dla młodych zawodników”.

Większość badań mających na celu określanie zachowania, postaw trenera i stylu kierowania oparta była na tym, jak zawodnicy postrzegają i oceniają zachowania trenera.

Badania Smitha, Smalla i Hunta [Smith, Small, Hunt 1977] oparte były na bezpośredniej obserwacji zachowań trenerów w ich „naturalnym otoczeniu”, podczas zawodów. Opracowali oni system oceny zachowania trenerów (CBAS – Coaching Behavior Assessment System) (tab. 3.).

Tabela 3. Oceny postaw i zachowania trenerów.

ZACHOWANIE TRENERA JAKO ODPOW

ZACHOWANIA TRENERA Z JEGO INICJATYWY	
Związane z zawodami, walką i grą.	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólne wskazówki techniczne. • Ogólne zachęty. • Organizowanie.
Niezwiązane z zawodami.	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólne porozumiewanie się, współpraca.

CABS – Zestaw oceny postaw i zachowań trenera. (Na podstawie: Ronald E. Smith, Frank E. Small, B. Hunt, *A system for the behavior assesment of athletic coaches*, „Research Quarterly” 1977, nr 48).

Wyróżnili oni 8 odmian zachowań, jako odpowiedź na działanie zawodnika oraz 4 odmiany zachowania trenera oparte na jego (trenera) inicjatywie. Na przykład, jeżeli trener poucza przed zawodami sportowca, jest to zachowanie z jego inicjatywy, jeżeli natomiast zawodnik w walce popełnia jakiś błąd, a trener zwraca mu uwagę lub krytykuje go, jest to odpowiedź na zachowanie zawodnika. Na podstawie ich badań można określić, który trener, jak i kiedy, udziela wskazówek, krytykuje, chwali, zachęca etc. Większość działań trenera podczas zawodów stanowią na ogół: wzmocnienia dodatnie, ogólne wskazówki krytyczne i ogólne zachęcenia. Zawodnicy bardzo różnie postrzegają i odbierają zachowanie trenera w trakcie zawodów, a sposób postrzegania przez nich zachowań trenera zależy w dużym stopniu od stosunków trener – zawodnik oraz od nastawienia danego zawodnika do sportu oraz swoich kolegów i zespołu.

Znane jest takie powiedzenie: „tak daleko zajdzie dany zawodnik, jak daleko wierzy w niego trener”, a znakomity fechtmistrz radziecki Witalij Arkadjew zwykł był mawiać: „Dobry trener ma swoich ulubieńców i nie ukrywa tego”. Oznacza to, że trener popiera, pomaga i wiele uwagi poświęca zawodnikowi, który jest utalentowany, pracowity, bojowy i odpowiednio umotywowany. Osobiście zgadzam się z takim stanowiskiem uważając jednak, że popierając wybitnych zawodników należy zachowywać takt, zdrowy rozsądek oraz nie lekceważyć mniej uzdolnionych sportowców. Z badań prowadzonych w USA – ku memu zdziwieniu – zdaje się wynikać, że nie wszyscy trenerzy uznają pogląd „samospełniających się prorocत्व” i poświęcają więcej uwagi i pomocy zawodnikom niewielkich oczekiwań.

Kończąc tę część opracowania – jako swego rodzaju podsumowanie – przypomnę słowa R. Coxa, że *pożądane zachowanie trenerów mogą być rozpoznawane i przekazywane*.

Teorie uwarunkowania Fiedlera

Przewodzenie i kierowanie ludźmi jest stosunkowo łatwe, jeżeli oni lubią przywódcę i mają do niego zaufanie, ale nie jest tak łatwe, kiedy ludzie nie darzą go ani sympatią ani zaufaniem.

Richard Cox

Według poglądów Fiedlera (lewy dolny prostokąt tab.1.), wzorzec uwarunkowania skutecznego przywództwa [Czajkowski 2000, 2002; Fiedler 1967] zakłada, że wydajność, sprawność i skuteczność działania zespołu są zależne (uwarunkowane) od stosunku pomiędzy stylem kierowania [Fiedler 1967], a stopniem, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy wywieranie pożądanego wpływu na zespół. Z teorii tej wynika, że skuteczność działania zespołu zależy od dwóch czynników: 1) od osobowości i zdolności przywódcy, 2) od sytuacji, warunków, które dają przywódcy władzę, uprawnienia oraz możliwości wpływania na zespół i otoczenie.

Jeżeli chodzi o osobowość przywódcy, to Fiedler wyróżnia dwa skrajne typy (są oczywiście i typy pośrednie): a) **nastawionych na wzajemne stosunki** oraz b) **nastawionych na zadania**. Typ pierwszy uważa, że w sporcie najważniejsze są dobre, wzajemne stosunki między trenerem a zawodnikami, dobra współpraca, wzajemne zaufanie, miły nastrój, współodczuwanie. Drugi typ przywódcy uważa, że najważniejsze jest osiągnięcie dobrych wyników w zawodach, natomiast nastrój w grupie i stosunki międzyosobnicze są daleko mniej ważne.

Oby wyróżnić, zmierzyć i ocenić określone cechy tych dwóch krańcowych typów przywódcy, Fiedler zastosował sprawdzian „najmniej pożądanego współpracownika” (LPC – least preferred co-worker), przy pomocy którego mierzy się jakość współdziałania oraz dodatnie uczucia wobec danego członka zespołu. Jeżeli przywódca darzy sympatią nawet mało wartościowego pracownika (zawodnika), oznacza to, że nastawiony jest na stosunki międzyludzkie. Jeżeli wysoko ocenia i darzy sympatią tylko zawodników odnoszących sukcesy oznacza to, że nastawiony jest na zadania.

Rozpatrując drugi czynnik sytuacyjny (czy, jak i w jakim stopniu sytuacja, otoczenie, środowisko wpływa na skuteczność działania i przewodzenia) Fiedler wyróżnia trzy „składniki”: a) stosunki przywódca – członkowie, b) określenie zadania, c) zakres władzy (kompetencje przywódcy, autorytet stanowiska).

Sposób, styl współdziałania w układzie „przywódca – członkowie” (trener – zawodnicy) oznacza jakość stosunków międzyosobniczych pomiędzy trenerem, a członkami zespołu (zawodnikami). **O wiele łatwiej – i skuteczniej – można kierować ludźmi, którzy lubią, szanują i darzą zaufaniem swojego przywódcę.** Dobre stosunki między trenerem, a zawodnikami wpływają dodatnio na jakość i skuteczność procesu zaprawy.

Wyznaczanie zadań (budowa zadań – „task structure”) oznacza jasność i wyrazistość głównych celów działalności i wynikających z nich bardziej szczegółowych zadań, rozłożonych w czasie, sprawdzanie wykonania zadań oraz określa ich rodzaje (zadania szkoleniowe, zadania wynikowe). Jasno określone zadania – i sposoby ich oceny – znacznie ułatwiają trenerowi kierowanie zespołem, podnoszą siłę oddziaływania i wpływ na podopiecznych.

Trzecim „składnikiem” czynnika sytuacyjnego, bardzo ważnym w kierowaniu zespołem jest **zasięg władzy trenera** – możliwość egzekwowania jego poleceń, ocena zawodników, prawo nagradzania i karania (w szerokim tego słowa znaczeniu). Jest to związane ze stylem kierowania, co opisałem dość dokładnie w kilku opracowaniach [Czajkowski 1998, 2000, 2000a, 2002, 2003]. Niektórzy trenerzy uważają, że cały proces szkolenia i jego skuteczność zależą przede wszystkim od władzy trenera i bezwzględnego panowania nad zawodnikami; stosują oni władczy (dyktatorski) styl kierowania – jaskrawe przeciwieństwo stylu współpracującego i przyjaznego. Według mnie styl władczy jest mało skuteczny pod względem wychowawczym i wynikowym, a stosowanie go stanowi przejaw nadrabiania przy pomocy krzyku, ciągłych rozkazów, krytyki, karania – ukrytego poczucia niedowartości oraz braku wiedzy trenera [Czajkowski 2003].

Osobiście sądzę, że do różnych aspektów czynnika sytuacyjnego w działalności trenerów, należałoby dodać różne warunki finansowo-rzeczowe: dostęp do sali, boiska czy pływalni, ich wyposażenie w niezbędną sprzęt, płace, pieniądze na sprzęt, na wyjazdy na zawody, zgrupowania szkoleniowe etc. Wpływ wymienionych aspektów na pracę trenerów i wykazywanie zdolności przywódczych bywa bardzo zróżnicowany. Są trenerzy, którzy kierują zespołem i pracują wydajnie w warunkach umiarkowanie dobrych, dostatecznych, których bardzo źle i przeciwnie – luksusowe warunki pracy demobilizują. Bywają, paradoksalnie – i tacy trenerzy, którzy najlepiej kierują zespołem albo w warunkach bardzo złych, trudnych, albo w warunkach luksusowych. U jeszcze innych trenerów poprawa warunków pracy wpływa bardzo dodatnio na skuteczną kierowanie zespołem i osiągane wyniki w zawodach (im lepsze warunki, tym lepsze szkolenie).

Powracając do poglądów Fiedlera, otóż, uważa on, że przywódcy (trenerzy) nastawieni na stosunki międzyludzkie i przyjazną współpracę w układzie trener – zawodnik, osiągają lepsze wyniki w warunkach umiarkowanie dobrych (dostatecznych, wystarczających), podczas gdy trenerzy nastawieni na zadania, pracę i wyniki, działają najsprawniej i najsukceszniej w warunkach niedostatecznych albo bardzo dobrych. Poglądy w tej sprawie przedstawia, w pewnym uproszczeniu, ryc. 1.

O ile z tymi poglądami zgadza się większość psychologów i trenerów, to poglądy wspomnianego autora na kształtowanie zdolności przywódczych mogą budzić pewne wątpliwości czy zastrzeżenia. Uważa on, bowiem, że wszelkiego rodzaju szkolenie, kursy, konferencje, praktyki mające na celu nauczania trenerów umiejętności przywódczych są bezużyteczne, ponieważ uczą tylko jak wzmocnić swoją władzę i wpływ na podopiecznych. Według Fiedlera skuteczność przywództwa – w tym stylu kierowania – można poprawić poprzez: 1) kształtowanie wymiarów osobowości przywódcy, (co jest raczej trudne, – ponieważ główne wymiary osobowości są raczej stałe i niełatwo ulegają przemianom), 2) dopasowanie sytuacji, warunków, otoczenia do danego przywódcy lub szukanie odpowiedniego typu przywódcy, przystosowanego najlepiej do danych warunków.

Z teorii Fiedlera zdaje się wynikać jasno, że trenerzy, którzy osiągają sukcesy w pewnych sytuacjach, wcale nie muszą działać skutecznie i osiągać dobre wyniki w innych sytuacjach. Uważam, że tak nie zawsze bywa – w sporcie spotykamy wybitnych trenerów, którzy odnoszą stale wielkie sukcesy w różnych warunkach, na różnych stanowiskach i w przeróżnych sytuacjach.

Kilku naukowców starało się sprawdzić wiarygodność teorii Fiedlera w warunkach sportowej działalności. Wyniki tych badań były bardzo zróżnicowane. Szczególnie warto zwrócić uwagę na wyniki badań R. R. Danielsona [Danielson 1977], który starał się określić wpływ różnych – dogodnych i niedogodnych – warunków sytuacyjnych na skuteczność na działania trenera i wyniki hokeistów z klubów szkolnych. Badania jego wykazały, że bez względu na zróżnicowanie warunków sytuacyjnych, najlepsze wyniki osiągalni trenerzy nastawieni na stosunki koleżeńskie w zespole. Być może, że nastawienie na stosunki międzyludzkie, dobry nastrój w zespole jest szczególnie ważne oraz daje dobre wyniki w grupach młodzieżowych (badano zespoły szkolne).

Teorie sytuacyjne

Najważniejszym czynnikiem, który wpływa na powodzenie jakiegoś przedsięwzięcia jest – przedsiębiorczość ludzi.

Jerzy Szymura.

Teoria drogi do celu (path-goal theory). Podczas gdy Fiedler zwracał głównie uwagę na pewne, stałe cechy, wymiary osobowości przywódcy (trenera), to cały szereg innych autorów zwracał uwagę na **współdziaływanie zachowania trenera w swoistych sytuacjach i na same sytuacje.** Ze względu na ograniczoną objętość opracowania opiszę – bardzo skrótowo – kilka wybranych takich teorii, poczynając od teorii drogi do celu. Jak podkreśla A. V. Carron [1980] w tej teorii nacisk jest położony na potrzeby, cele, zadania podwładnego (zawodnika), a zadaniem trenera jest ułatwienie celowej działalności zawodnika. Powodzenie przywódcy jest rozpatrywane z punktu widzenia czy zawodnik osiągnął swój cel czy nie. Zadaniem trenera jest, więc przedstawienie zawodnikowi „dobrze oświetlonej i oznakowanej drogi” do celu – wyznaczanie zadań, środków ich urzeczywistniania, zwracanie uwagi na trudne szczegóły, dawanie wskazówek, etc. Jeżeli, na przykład, głównym celem młodego szermierz jest zdobycie tytułu mistrza Polski w szpadzie w kategorii młodzieżowej, to trener powinien przygotować (a potem prowadzić!) program zmierzający do tego celu.

Drugim ważnym czynnikiem teorii drogi do celu jest fakt, że na postawy i swoiste zachowania, postępowanie trenera wpływ wywierają dwie zmienne sytuacje: 1) wymiary osobowości podopiecznych, 2) wpływy i naciski z otoczenia (zachęty i żądania, aby zawodnik osiągnął zamierzone cele) [Hersey, Blanchard 1969].

Rozpatrzmy teraz **pierwszą zmienną**. Podopieczni, podwładni, zawodnicy dążąc do osiągnięcia swoich określonych celów, spodziewają się od swoich przywódców (trenerów) pożądaných przez nich postaw i zachowań. I tak zawodnicy nastawieni na stosunki międzysobnicze i dobry nastrój w zespole wolą trenera nastawionego na przyjazną współpracę i stosującego współpracujący styl kierowania. Zawodnicy z wysokim poziomem motywacji osiągnąć wolą trenera nastawionego na zadania, wysiłek i dobre wyniki. Tak, więc różne typy zawodników dążących do osiągnięcia swoich celów osobistych, spodziewają się od swych trenerów i cenią nieraz zupełnie inne postawy, metody treningu, zachowania, system ocen i nagród. Z tego zdaje się wynikać, że zachowanie i sposób postępowania trenerów powinien być zmienny i dostosowany do osobowości zawodników (ich osobowości, nastawienia, celów, motywacji osiągnąć).

Druga zmienna. Wymogi otoczenia w stosunku do podopiecznych można podzielić na trzy rodzaje: 1) zadania wynikające z celu głównego, 2) formalne stosunki między przywódcą a podwładnymi (trenerem a zawodnikami), 3) podstawowa, pierwszoplanowa praca. W działalności sportowej najważniejsze są wymogi zadań, a to, dlatego m.in., że różne zadania w sporcie wymagają stosowania różnych metod, różnych form ćwiczeń i różnych postaw oraz zachowań trenera. Zadania powinny być określone jasno i wyraźnie. Teoria drogi do celu jest mniej wyraźnie określona, niż np. teoria Fiedlera, niemniej wynika z niej, że, w działalności sportowej należy uwzględnić znaczenie i położyć nacisk na swoistość zachowań przywódcy i podwładnych.

Badania Chelladurai'a i Saleha [Chelladurai, Saleh 1978] wykazały, że zgodnie z teorią drogi do celu – zawodnicy o określonych wymiarach osobowości oraz z różnych dziedzin sportu przedkładają określone typy trenerów i chętnie z nimi współpracują, na przykład zawodnicy sportów zespołowych, nastawieni na zadania, cenią trenerów, którzy umiejętnie stosują ćwiczenia związane ze współdziałaniem zespołu. Inne badania wykazały [Vos Strache 1979], że gracze drużyn, które przegrywają uważają swoich trenerów za bardzo tolerancyjnych i niewymagających, podczas gdy gracze drużyn zwyciężkich postrzegają swoich trenerów jako nastawionych na szkolenie, zadania oraz umięjęcych właściwie przewidywać i posiadających dar przekonywania. Te wyniki potwierdzają pogląd, że skuteczni przywódcy nastawieni są bardziej na zadania niż ich mniej „wydajni” koledzy.

Teorie cyklu życiowego

Teoria cyklu życiowego (life cycle theory) również odznacza się większym naciskiem na zachowania, potrzeby, motywy podopiecznych (zawodników). Wzorec cyklu życiowego (różne teorie oparte na tym wzorcu) można najogólniej określić tak: **właściwy, odpowiedni styl kierowania w danej sytuacji powinien zależeć od stopnia dojrzałości zawodnika – jego wieku, a także poziomu wyszkolenia i stażu zawodniczego.** Dojrzałość, obok wieku określana jest dokładniej jako umiejętność wyznaczania i urzeczywistniania celów i zadań oraz poczucie odpowiedzialności za swoje czyny oraz wykształcenie i doświadczenie [Hersey, Blanchard 1977].

Wielu badaczy, zwolenników wzorca cyklu życiowego, przyjmuje, że potrzeba nastawienia na zadania zmniejsza się wraz ze wzrostem dojrzałości. Potrzeba zachowania nastawionego na stosunki międzyludzkie i dobry nastrój w zespole tworzy na wykresie odwróconą literę U w stosunku do poziomu dojrzałości. I tak, nastawienie na stosunki międzyludzkie powinno być niskie przy niskim i wysokim poziomie dojrzałości, a wysokie przy średnim poziomie dojrzałości.

Opierając się na badaniach Danielsona [Danielson 1977] z młodymi hokeistami, Chelladurai i Carron [Chelladurai, Carron 1978] wysunęli nieco zmienioną postać wzorca cyklu życiowego. Danielson uważał, że zachowanie nastawione na stosunki międzyludzkie wpływa dodatnio na skuteczność działania zespołu na wszystkich poziomach dojrzałości i w różnych warunkach sytuacyjnych. Carron natomiast podkreślał, że nastawienie na stosunki międzyludzkie jest szczególnie ważne w odniesieniu do młodych zawodników. Według niego, potrzeba zachowania nastawionego na stosunki międzyludzkie (nie zadania i wyniki) zmniejsza się wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości. I tak, przy niskim i wysokim poziomie dojrzałości zawodników nastawienie na zadania powinno być niskie, a przy średnim poziomie dojrzałości – powinno być wysokie. Tak, więc wzorce Hersey'a i Blancharda oraz Chelladurai'a i Carrona są ze sobą sprzeczne.

Wiele późniejszych badań dawało różne wyniki, nie potwierdzając całkowicie ani jednego, ani drugiego wzorca.

Z innych badań można wysnuć wnioski, że nastawienie na zadania i wyniki trenerów odnoszących sukcesy było niskie przy szkoleniu bardzo młodych i młodych sportowców, a wysokie – przy szkoleniu młodzieżowców i dorosłych. Jeżeli chodzi o nastawienie na stosunki międzyludzkie, to przeciwnie: u skutecznych trenerów było ono wysokie w stosunku do zawodników młodszych kategorii wiekowych, a niskie w szkoleniu zawodników starszych. Biorąc powyższe pod uwagę B. Case [1987] zaproponował wzorec przedstawił na ryc. 2.

Chociaż wyniki licznych badań w omawianym temacie nie są całkowicie jednoznaczne, jedno jest pewne, a mianowicie to, że w stosowaniu stylu współpracującego lub władczego, a szczególnie w wyborze nastawienia czy to na zadania czy to na stosunki międzyludzkie, trenerzy powinni brać pod uwagę poziom dojrzałości zawodników (a także ich wymiary osobowości i cechy przyrodności oraz motywacje osiągnięć). A ponadto jak podkreślałam w innym miejscu niniejszego opracowania, nastawienie na zadania i wyniki oraz nastawienie na stosunki międzyludzkie i dobry nastrój w zespole nie muszą się wykluczać.

Teoria wzorca czynności

Wzorec czynnościowy postępowania trenera, zaproponowany przez Behlinga i Schriesheima [Behling, Schriesheim 1996] jest nowatorski i może mieć – a chyba już często ma! – zastosowanie w działalności szkoleniowej trenerów. Podstawę teorii stanowi założenie, że dwie podstawowe funkcje są niezbędne dla zapewnienia stałości grupy jej działania, a to: 1) funkcje wyrazowe i społeczno-uczuciowe, 2) funkcje zadaniowe i wykonawcze (poglądy zbliżone do teorii wynikających z licznych badań przeprowadzanych w uczelniach Michigan i Ohio – patrz powyżej). W sporcie funkcja wyrazowa i społeczno-uczuciowa związana jest oczywiście ze stosunkami międzyludzkimi oraz spoiwością zespołu [Czajkowski 1998, 2000, 2000a, 2002, 2003], a funkcja zadaniowo-wykonawcza związana jest z urzeczywistnianiem kolejnych zadań. Ponieważ jednemu trenerowi trudno jest na ogół skutecznie wykonywać obie te funkcje oraz niełatwo jest zmienić swoją osobowość i styl kierowania, autorzy teorii – Behling i Schriesheim – zalecają, aby tak dobierać szkoleniowców, żeby się nawzajem uzupełniali, jeżeli np. trener główny (sekcji, drużyny, klubu, kadry) jest nastawiony głównie na funkcje zadaniowo-wykonawcze, szkolenie, wyniki, to jego zastępca powinien być nastawiony bardziej na stosunki międzyludzkie, dobry nastrój i spoiwość zespołu.

Poglądy te są nader ciekawe i „pociągające” oraz o dużym znaczeniu praktycznym, ponieważ nie każdy trener potrafi zmienić swoją osobowość oraz styl kierowania, tak, aby zadowolić różne typy zawodników. Pomysł wzajemnego uzupełnienia się dwóch czy kilku trenerów o różnych nastawieniach i różnym stylu kierowania może okazać się w praktyce nad wyraz skuteczny, a zresztą takie wzajemne uzupełnianie się trenerów zdarza się w sportach zespołowych i na ogół daje dobre wyniki.

Teoria wzorca wielowymiarowego

Wzorec wielowymiarowy (multidimensional model) Chelladurai'a przedstawiony jest na ryc. 3. i ukazuje wieloczynnościowe, złożone ujęcie sposobu sprawowania przywództwa. W tym wzorcu zadowolenie oraz wyniki działalności zawodników są rozpatrywane jako wynik współdziaływania trzech składowych: 1) przepisane, zalecane, pożądane i cenione postawy oraz zachowania przywódcy (trenera); 2) sposoby kierowania zespołem chętnie widziane, preferowane przez zawodników; 3) stosowane sposoby przywództwa – styl kierowania danego trenera, który nie bierze pod uwagę ani wymagań rzeczowych ani postaw zawodników.

Spójność (przystawalność, zgodność) tych trzech odmian przywództwa lub brak ich zgodności prowadzi do określonych skutków. I tak, jeżeli postawa, zachowanie i styl kierowania trenera jest niezgodny z zaleceniami i oczekiwaniami władz oraz preferencjami zawodników (punkty 1 i 2 powyżej), to wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że trener będzie zwolniony z pracy. Jeżeli natomiast zalecane i pożądane oraz stosowane w rzeczywistości zachowania trenera są spójne, ale niezgodne z oczekiwaniami zawodników, wówczas wyniki mogą być dobre, ale zawodnicy nie będą zadowoleni. A jeżeli trener stosuje preferowany przez zawodników styl kierowania, ale niezgodny z zalecanym i oczekiwanym, wówczas zawodnicy mogą być zadowoleni, ale wyniki będą słabe.

Przy pomocy specjalnego kwestionariusza (leadership scale for sports; skala przywództwa w sporcie) Chelladurai badała rozdzźwięk pomiędzy oczekiwanym (preferowanym), a postrzeganym („aktualnym”) stylem kierowania przez trenera (196 czołowych zawodników koszykówki, zapasów i lekkiej atletyki uczelnianych klubów) [Chelladurai 1984]. Badania wykazały, że kiedy postrzeganie i ocena stylu przywództwa były niezgodne z oczekiwaniami zawodników, odbijało się to ujemnie na nastroju i spoiściści zespołu. Podobnie nastroje zawodników ulegały znacznemu pogorszeniu, kiedy ujemnie oceniali metody treningu, pouczania i sprzężenia zwrotnego.

Chelladurai i Arnott [Chelladurai, Arnott 1985] wyróżnili 4 główne style kierowania zespołem: władczy (autokratyczny), doradczy, współuczestniczący i delegujący. Przeprowadzili oni badania mające określić odczucia i opinie zawodników dotyczące różnych stylów kierowania. Badaniami objęto 144 koszykarzy i koszykarki i okazało się, że zawodnikom i zawodniczkom najbardziej odpowiadały: styl władczy – 36% oraz współpracujący – 41%. Wynik raczej zaskakujący, a przy tym okazało się, że kobietom znacznie bardziej niż mężczyznom odpowiada styl współpracujący.

Podsumowanie i wnioski praktyczne dla trenerów

*...przygotowanie praktyczne, nie poparte
gruntowną znajomością teorii, ma bardzo
ograniczoną wartość praktyczną.*

Wincety Okoń

*Wiedza sama w sobie nie ma żadnej
wartości. Czyni ją jej stosowanie.*

Jadwiga Klodecka – Różalska

Zdarza się niekiedy tak, że niektórzy pracownicy nauki nieco jednostronnie postrzegają teorię i przeceniają jej znaczenia w nauce o sporcie i w działalności sportowej, a nie doceniają istotnego znaczenia i wartości umiejętności praktycznych, doświadczenia, intuicji pedagogicznej i... zdrowego rozsądku trenerów. Znakomity chirurg francuski w XVI wieku Ambroise Paré tak pisał w swych słynnych: Regułach i zasadach chirurgii: „Sama wiedza bez umiejętności praktycznych nie daje chirurgowi pewności siebie”. Leonardo da Vinci przeciwnie, podkreślał znaczenie wiedzy dla praktycznego działania pisząc: „Kto zajmuje się

działalnością praktyczną bez znajomości teorii, jest jak sternik, który podąży do łądu bez steru i kompasu i nigdy nie wie na pewno, dokąd płynie”. Obaj oni mają słuszność! Ich poglądy można „pogodzić” znanym powiedzeniem, że nie ma nic bardziej praktycznego jak dobrze opracowana teoria. Uważam, że teoria i praktyka są spójne, stanowią całość i nawzajem się uzupełniają i dlatego jedną z najbardziej podstawowych zasad treningu jest – powinna być! – zasada jedności teorii i praktyki, wiedzy i umiejętności, poznania i działania.

Uczeni, dla których liczba przysiadów i „pompek” ze szkoły w Pćimiu Dolnym, poddana dokładnej analizie statystycznej stanowi „wyczyn naukowy” i którzy z poblżliwym lekceważeniem odnoszą się do obserwacji, wniosków i wieloletnich doświadczeń praktycznych trenerów, są tak samo jednostronni, jak niektórzy trenerzy, którzy mówią: „Eee, co mi tam jakaś wydumana teoria, ja sam najlepiej wiem, jak mam postępować, nauczać i prowadzić ćwiczenia”.

Doceniając i podkreślając znaczenie jedności i spójności teorii i praktyki, poznania i działania, przedstawiam podsumowanie niniejszego opracowania w postaci związanych punktów, przy czym w podpunktach a) podaję teorię, a w podpunktach b) praktyczne wnioski szkoleniowe dla trenerów.

A oto, właściwe, teoretyczno-praktyczne podsumowanie.

1. a) Choć trenerzy odnoszą największe sukcesy wykazują pewne cechy wspólne (silna osobowość, umiłowanie swojej dziedziny sportu, dociekliwość, różne umiejętności przywódcze, wysoki poziom motywu powodzenia, pracowitość etc. etc.), to nie ma jednego, jedynego, uniwersalnego zestawu cech, umiejętności, metod, stylów kierowania, wspólnego dla wszystkich czołowych trenerów. Pomędzy najwybitniejszymi trenerami często występują znaczne różnice [Czajkowski 1997, 2002, 2003].
b) Przyszli trenerzy, uczący się sztuki prowadzenia zaprawy sportowej, w tym kierowania zespołem i wychowywania zawodników, nie powinni się martwić, jeżeli ich wymiary osobowości, cechy przyrodności różnie są od cech i właściwości czołowych trenerów czy jakiegos wybranego ideału trenera.
2. a) Wymiary osobowości, a zwłaszcza cechy przyrodności (temperamentu) trudno jest zmienić, ale pewnych umiejętności przywódczych, sposobów kierowania zespołem, oddziaływania wychowawczego można się nauczyć.
b) Zgodnie z teoriami zachowania (a niezgodnie z teoriami cech), umiejętności przywódczych można się nauczyć. Trenerzy, którzy nie posiadają niezbędnych umiejętności, mogą je opanować ucząc się od wybitnych trenerów skutecznego postępowania w różnych, określonych sytuacjach.
3. a) Jak wynika z badań przeprowadzony w Ohio, dwoma szczególnie ważnymi postawami w zachowaniu i kierowaniu zespołem przez trenera jest: przyjazna postawa wobec zawodników (consideration) oraz organizacja zespołu, przyływ informacji, wzajemne porozumiewanie się (initiating structure).
b) Przywódcy zespołów, trenerzy powinni ustalić jasny i przejrzysty system organizacyjny i współpracy oraz porozumiewania się, wykazując jednocześnie wobec podopiecznych uczucia przyjaźni, ciepła, zaufania i szacunku.
4. a) Ogromna większość znawców zagadnienia wyraża pogląd, że pożądanymi umiejętnościami przywódczymi i właściwego stylu kierowania można się nauczyć.
b) Wobec tego, z uwagi na ważność umiejętności przywódczych (w tym oddziaływanie wychowawcze), w szkoleniu i doszktałaniu kadr trenerskich i instruktorskich należy zwrócić uwagę właśnie na przekazanie odpowiedniej wiedzy na ten temat oraz odpowiednich umiejętności (studia trenerskie w awf-ach, kursy trenerskie i instruktorskie, konferencje metodyczno-szkoleniowe, czasopisma fachowe).
5. a) Nader często trenerzy wykazują wyraźne tendencje do nastawienia na zadania i wyniki albo na stosunki międzyludzkie.

- b) Trenerów należy uczyć rozpoznawania tych dwóch skrajnych tendencji wynikających z różnych wymiarów osobowości i poglądów. Należy dążyć do tego, aby trenerzy starali się nadrobić zbyt jednostronne postawy i wynikające z nich skłonności do stosowania skrajnego stylu kierowania. Tak, więc trener nastawiony głównie lub wyłącznie na zadania powinien starać się zwrócić również uwagę na stosunki międzyludzkie, układy trener – zawodnicy i stosować mniej krańcowy styl kierowania. I przeciwnie – trener przesadnie i jednostronnie dbający o dobry nastrój w zespole, powinien pamiętać również o wysiłku, ćwiczeniach, zadaniach i wynikach. Zresztą wbrew opinii niektórych – oba te nastawienia nie wykluczają się nawzajem. Wśród wielu wybitnych trenerów są właśnie tacy, którzy umiejętnie łączą i stosują w praktyce oba te nastawienia. Ponieważ zmiana wymiarów osobowości i pewnych skłonności bywa na ogół trudna, praktycznym wyjściem z sytuacji jednostronnego nastawienia trenera jest uzupełnianie się trenerów o różnych cechach, skłonnościach i postawach, jeżeli trener główny jest nastawiony wyłącznie czy głównie na zadania, wysiłek i wyniki, to powinien dobrać sobie zastępcę (pomocnika, asystenta) nastawionego na stosunki międzyludzkie i przeciwnie.
6. a) Głównym wnioskiem wynikającym z teorii drogi do celu jest przyjęcie zasady, że zadaniem trenera jest przede wszystkim okazywanie pomocy zawodnikowi w osiągnięciu jego celów i zadań.
- b) Aby być skutecznym trenerem należy pomagać zawodnikowi w wyznaczaniu odpowiednich celów i zadań oraz pomocy w wyborze odpowiednich działań, form, metod, ćwiczeń etc. sprzyjających w osiąganiu przez zawodnika wybranych celów i wynikających z nich bardziej szczegółowych zadań. Czyli – zgodnie z nazwą teorii – trener pomaga w wyznaczaniu celów i „pokazuje drogę” do ich osiągnięcia.
7. a) Dostosowując swe umiejętności przywódczy, a zwłaszcza styl kierowania, do zadań i różnych sytuacji, trener musi również uwzględniać stopień dojrzałości zawodnika (wiek, staż zawodniczy, poziom wykształcenia, wiedza etc.).
- b) Badania znaczenia dojrzałości zawodnika oraz rozwoju przewodzenia przy różnych poziomach dojrzałości zawodników – nie dały jeszcze pełnych, jednoznacznych odpowiedzi (kiedy i w jakim stopniu nacisk kłaść na zadania, a kiedy na stosunki międzyludzkie). Niemniej z badań tych wynika, podobnie jak ze zdroworozsądkowej obserwacji, że trener powinien być bardzo „uczulony” i w swych sposobach trenowania i kierowania procesem zaprawy (w tym oddziaływanie wychowawcze), powinien uwzględnić poziom dojrzałości zawodnika (a także wymiary jego osobowości, cechy temperamentu, uzdolnienia, motywację osiągnięć etc.).
8. Jak już we wnioskach wspomniano, dla wielu trenerów wykazywanie – zależnie od potrzeb i sytuacji – zmiennie nastawienia na zadania albo na stosunki międzyludzkie może być nader trudne, niemniej trzeba się starać o pewną wszechstronność postaw i stylów kierowania.
9. a) Różnice i niezgodności pomiędzy preferowanym przez zawodników stylem kierowania, postawami i zachowaniem trenera; pożądanym, oczekiwanym, „właściwym” zachowaniem, jak również tym, jakie trener w rzeczywistości („aktualnie”) stosuje – wywierają oczywiste i widoczne skutki wpływające na odczucia, wyniki i zadowolenia zawodników.
- b) Sportowcy, nawet dzieci przystępując do uprawiania sportu, nader często mają wyraźnie określone oczekiwania, nastawienia w stosunku do postawy i zachowań trenera oraz sposobów prowadzenia ćwiczeń. Trenerzy powinni – w miarę możliwości – brać pod uwagę oczekiwania zawodników. Należy przy tym dbać o zapewnienie radości z uprawiania sportu, umiłowania wybranej dziedziny sportu (czynnik uczuciowy) i zainteresowanie swoim sportem (czynnik poznawczy, umysłowy). Młodocianym sportowcom

należy dać możliwość wyżycia się ruchowego, zapewnić optymalny poziom pobudzenia i poczucia własnej wartości.

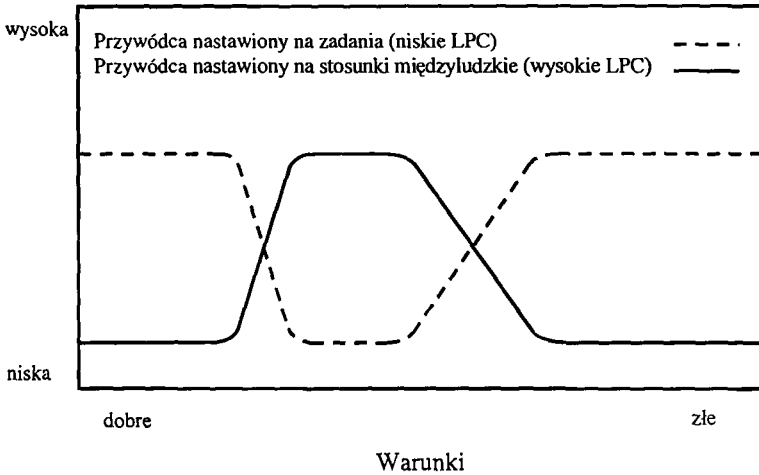
10. Można wyróżnić wiele stylów kierowania zespołem sportowym przez trenera. Krańcowymi stylami są władczy (dyktatorski) z jednej strony oraz z drugiej strony – styl współpracujący oraz jego „wyższą” odmianę – styl przyjazny. Różne style mają swoje zalety i pewne niedostatki. Różne style czasami należy stosować zmiennie zależnie od dojrzałości zawodników, etapu szkolenia, sytuacji etc. Na dłuższą metę najbardziej „wydajnym”, skutecznym stylem, – jeżeli chodzi o skuteczność – szkolenie i wyniki oraz oddziaływanie wychowawcze oraz radość z uprawiania sportu – jest styl przyjazny [Czajkowski 1998, 2000a, 2003; Fiedler 1967].

BIBLIOGRAFIA

1. Behling O., Schriesheim C. (1996), *Organizational behavior theory: Research, and application*, Allyn and Bacon, Boston.
2. Carron A. V. (1980), *Social psychology of sport*, Movement Publications, Ithaca.
3. Carron A. V., Bennet H. B. (1977), *Compatibility in the coach – athlete dyad*, „Research Quarterly”, nr 48.
4. Case B. (1987), *Leadership behavior in sport. A field test of the situational leadership theory*, „International Journal of Sport Psychology”, nr 18.
5. Chelladurai P. (1978), *Multidimensional model of leadership*, University of Waterloo, Waterloo, Ontario.
6. Chelladurai P. (1984), *Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in various sports*, „Journal of Sport Psychology”, nr 6.
7. Chelladurai P., Arnott M. (1985), *Decision styles in coaching: Preferences of basket-ball players*, „Research Quarterly for Exercise and Sport”, nr 56.
8. Chelladurai P., Carron A. V. (1978), *Leadership*, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation, Ottawa.
9. Chelladurai P., Saleh S. D. (1978), *Dimensions of leader behavior in sport*, „Canadian Journal of Sport Sciences”, nr 3.
10. Chelladurai P., Carron A. V. (1981), *Applicability to youth sports the leadership scale for sports*, „Perceptual and Motor Skills”, nr 53.
11. Wedlug: Cox R. H. (1990), *Sport psychology – Concepts and applications*, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque.
12. Czajkowski Z. (1990), *Trener – istota nieznaną*, „Sport Wyczynowy”, nr 9–10.
13. Czajkowski Z. (1994), *Poradnik trenera*, RCMSKFIS, Warszawa.
14. Czajkowski Z. (1995), *O niektórych aspektach pracy trenera słów kilka*, „Sport Wyczynowy”, nr 5–6.
15. Czajkowski Z. (1996), *Psychologia sprzymierzeńcem trenera*, RCMSKFIS, Warszawa.
16. Czajkowski Z. (1997), *Na dwu krańcach dwa przeciwne boki*, „Sport Wyczynowy”, nr 3–4.
17. Czajkowski Z. (1998), *Najistotniejsze zasady i czynniki warunkujące skuteczność szkolenia*, „Trening”, nr 4.
18. Czajkowski Z. (2000), *Wiedza, umiejętności, osobowość i praca trenera*. „Człowiek i ruch – Human Movement”, nr 2.
19. Czajkowski Z. (2000a), *Knowledge, skills, personality and work of a coach*, „The Swordman”, Spring.
20. Czajkowski Z. (2002), *Zdolności przywódcze trenera i style kierowania oraz spójność między trenerem i zawodnikiem*, „Rocznik Naukowy IDO – Ruch dla Kultury”, Rzeszów, tom III, s. 180–203.
21. Czajkowski Z. (2003), *Skradne style kierowania zespołem sportowym*, „Sport Wyczynowy”, nr 7–8.
22. Danielson R. R. (1977), *Leadership motivation in coaching classification as related to success in minor league hockey* [w:] D. M. Landers, R. W. Christin [ed.], *Psychology of motor behavior and sport*, Human Kinetics Publishers, Champaign.
23. Danielson R. R., Zehart P. P., Drake C. J. (1975), *Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by school hockey players*, „Research Quarterly”, nr 46.
24. Fiedler F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
25. Hendry L. B. (1972), *The coaching stereotype* [w:] H. T. Whiting [ed.] *Readiness in sport psychology*, Kimpton, London.
26. Hersey P., Blanchard K. H. (1969), *Life cycle theory of leadership*, „Training and Development Journal”, nr 23.
27. Hersey P., Blanchard K. H. (1977), *Management of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
28. McGregor D. (1960), *The human side of enterpriser*, Mc Graw-Hill, New York.
29. Smith R. E., Small F. E., Hunt B. (1977), *A system for the behavioral assessment athletic coaches*. „Research Quarterly”, nr 48.

30. Soback H. J. (1985), *The coach. 3-td edition*, (1-st ed.), Human Kinetics Publishers, Illinois.
31. Stogdill R.M. (1948), *Personal factors associated with leadership*, „Journal of Psychology”, nr 25.
32. Straub W. F. (1980), *Sport psychology: An analysis of athlete's behavior*, Movent Publications, Ithaca.
33. Vos Strache C. (1979), *Players perception of leadership qualities of coaches*, „Research Quarterly”, nr 50.
34. Williams P. M., Wassenaar D. J. (1975), *Leadership.*, Landsford, San Jose.

Ryc. 1. Wzorzec przywództwa według Fiedlera

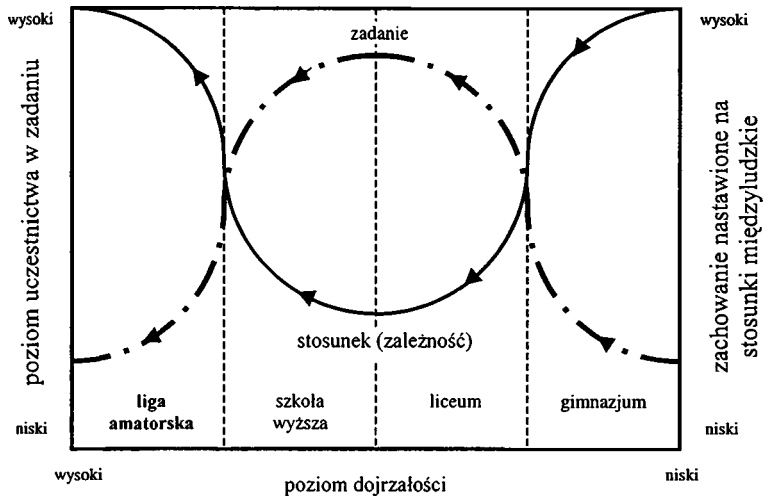


Tab. 1. Współzależność pomiędzy nastawieniem i stylem kierowania przywódcy a dogodnością (warunkami) sytuacji

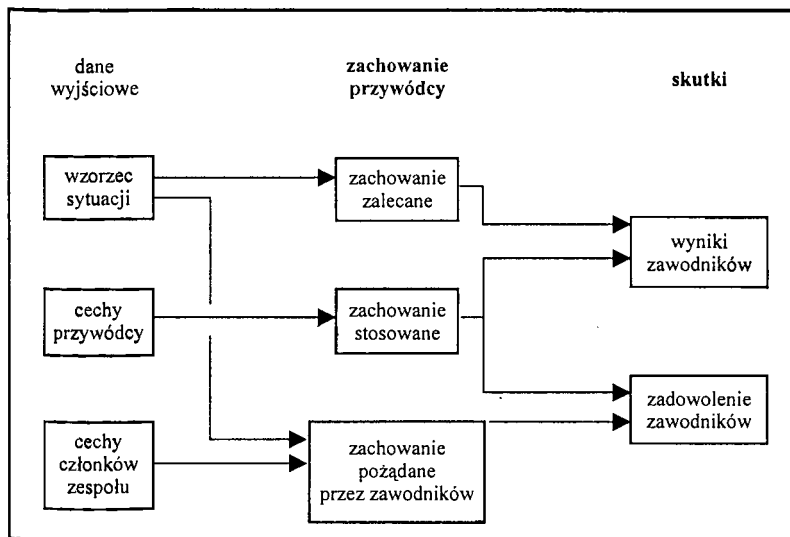
Stosunki Przywódca – odwołany	dobrze	dobrze	dobrze	dobrze	złe	złe	złe	złe
Budowa zadań	złożona	złożona	prosta	prosta	złożona	złożona	prosta	prosta
Władza przywódcy (kompetencje)	silna	słaba	silna	słaba	silna	słaba	silna	słaba

LPS – Least Preferred Co-Worker (najmniej pożądany współpracownik)

Ryc. 2. Zmieniony wzorec teorii cyklu zyciowego na podstawie teorii Case'a.



Ryc. 3. Wielowymiarowy wzorec przywództwa według Chelladurai'a (według: Chelladurai, Carron' (1973), *Leadership*, Canadian Association for Health)



Coaches' leadership skills and leadership theories – their essence and significance in sport

An athlete's motivation, success and satisfaction are enhanced when the coach helps the athlete to perceive his or her role as meaningful and autonomous. Performance feedback is also important for player's success and motivation

Richard H. Cox

Key words: sport psychology, leadership in sport, leadership theories, coaches' leadership abilities

The author describes and discusses leadership styles and leadership capabilities of coaches in sport activities. The proper choice and application of a given leadership style by the coach is of paramount importance and is one of most important factors influencing coach – athletes relationship and efficacy of training and – of course – the competition results. And so leadership capabilities ought to be studied, understood and properly applied in coach's work.

According to Stoghill leadership is the process of influencing the activities of a organised group (club, section, national team, school class etc.) in its efforts toward goal setting and goal achievement. His definition is not unlike Carron's notion of an influence system as opposed to a power system of leadership. Behling and Schriesheim proposed typology of leadership theories that provides a logical approach to the study of theory of leadership. This classification (typology) categorises various theories in terms of traits and behaviours and in terms whether the theory emphasises universal or situation-specific leader characteristics.

The trait or "great man" theory of leadership emphasises the notion that great leaders possess a set of universally consistent personality traits or dimensions that facilitate efficient and successful leadership. Another important type of leadership theory is based on the notion that successful leaders possess a relatively universal set of behavioral characteristics which could be identified. This type of leadership theory was spread by researchers at the university of Michigan and Ohio State University. One of them important factors of these theories was the identification of consideration and initiating structures of the two most important leader behaviours. A third typological approach to the study of leadership style and leadership capabilities was represented by Fiedler's contingency theory which emphasises the notion that leader's effectiveness is situation specific and contingent on certain factors associated with the favourableness of both the situation and the leader's personality dimensions. The fourth broad category of leadership theories is situation specific theories. The main difference between these and Fiedler's theories is that the emphasis is based more on specific-situation leader behaviours as opposed to stable personality dimensions and traits. Situation-specific theories include path-goal theory, life cycle theory, functional theory and Chelladurai's multidimensional model of leadership. Coach-athlete relationship, including empathy, constitutes an important factor influencing the style and efficacy of leadership. The quality of relationship between coach and athletes is a very important determinant of team success and athlete's satisfaction.

An athlete's direction and level of motivation, his arousal, his success and satisfaction, as well as his self-efficacy and resistance to stress, are markedly enhanced when the coach helps the athlete to perceive his/her role as independent, meaningful and autonomous. Intrinsic and extrinsic feedback including knowledge of results, are also important for athlete's success and motivation.

The following are the final conclusions and advice to the coaches.

1. Coaches who achieve great success show certain common traits (strong personality, high level of motivation, motif of success, various leadership abilities, high level of knowledge and practical capabilities etc., etc.) but one universal set of traits and leadership abilities

- does not exist. Very often great and successful coaches show very different personality dimensions, traits of temperament, leadership style, forms and methods of coaching etc.
2. It is very difficult to change one's dimensions of personality, especially temperamental traits, but one can learn certain leadership abilities.
 3. Very often the coaches show very distinctly their approach: either ego involvement or task involvement. The coach with strong desire to achieve success, must try to remember personal interrelationship and athlete's satisfaction. And vice versa a coach whose main concern are good relationship with the athletes and their satisfaction should not forget about necessity of achieving good results in competition.
 4. As changing one's personality is difficult the coach should try to have an assistant with different personality dimensions and different leadership style.
 5. The coach should help his athletes by helping them to establish main goal and practical tasks, both in the process of training and in competitions.
 6. Controlling and developing his leadership abilities the coach must take into consideration his pupils (their age, stage of training, motivation, involvement etc.).
 7. The coaches should – as much as it is possible and desirable – take into account athletes views, motivation, preferred style of leadership, their possibilities etc.
 8. There are several leadership styles, all of them have their strong and weak points but from the point of view of education, social value and competition results by far the best is, ably displayed – co-operative style.