

Zbigniew Czajkowski

Zdolności przywódcze trenera i style kierowania

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 3, 190-203

2002

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.

Autor opisuje bardzo istotne sprawy dotyczące jakości i skuteczności pracy szkoleniowej trenera: istoty, właściwości i znaczenia zdolności przywódczych trenera oraz związane z nimi – styl kierowania zespołem sportowym oraz współpracę trenera z zawodnikiem. Dokładnie przedstawia dwa skrajne style kierowania zespołem, a mianowicie styl władczy oraz styl współpracujący i przyjazny, nawiązując przy tym do teorii McGregora oraz własnego doświadczenia praktycznego wieloletniej działalności na niwie sportu (zawodnik, działacz, trener, badacz, autor).

Obydwa artykuły prof. dr. Z. Czajkowskiego są niezwykle interesujące dla humanistycznego i systemowego ujęcia teorii sportu, przy czym są wobec siebie komplementarne. Obydwa także uzyskały wysokie oceny prof. K. Obodyńskiego (IWFiz UR).

ZBIGNIEW CZAJKOWSKI
AWF Katowice

Zdolności przywódcze trenera i style kierowania

„Nauczyciele są większymi dobroczyńcami niż rodzice”.
Papież Sykstus I, II wiek

Słowa kluczowe: praca szkoleniowa trenera – zdolności przywódcze – styl kierowania zespołem sportowym – oddziaływania wychowawcze – współpraca: trener-zawodnik

Wprowadzenie

„Aby być skutecznym przywódcą, osoba obok odpowiednich uprawnień, musi ponadto posiadać sporo osobistego autorytetu i siły oddziaływania w zorganizowanym zespole. Podczas gdy uprawnienia sprawowania władzy mogą być przyznawane danej osobie, to siła oddziaływania i szacunek mogą być zdobyte w pewnym okresie czasu”.

Richard H. Cox

Wybitni trenerzy – tacy, których zawodnicy osiągają wielkie wyniki, a także wywierający dodatni wpływ na swoich uczniów, przyczyniający się do rozwoju danej dziedziny sportu, doszkalający młodszych trenerów i instruktorów – wykazują, mimo wielu różnic, pewne cechy wspólne. Oto zestaw tych cech, umiejętności oraz postaw:

1. rozległa wiedza ogólna i fachowa, stale uzupełniana, poszerzana, unowocześniana z wykorzystaniem ogólnej wiedzy o sporcie, wiedzy z innych dziedzin sportu i nauki;
2. wysoki poziom umiejętności technicznych zapewniający wysoką jakość pokazu oraz praktycznego nauczania nawyków i umiejętności czuciowo-ruchowych;
3. umiejętności przekazywania wiedzy i umiejętności oraz kształtowania zdolności wysiłkowych i zbornościowych; wysoki poziom praktycznych umiejętności metodycznych;
4. zdolności przywódcze i organizatorskie;
5. umiejętności wychowawcze, inspirowania i odpowiedniego motywowania uczniów w tym – co jest szczególnie ważne – poprzez przykład osobisty;
6. postawy nowatorskie, stałe doskonalenie swych umiejętności, szukanie nowej wiedzy, śledzenie przemian w sporcie;
7. umiejętność planowania, programowania i organizowania procesu zaprawy sportowej, sprawdzanie przebiegu i wyników szkolenia, wnikliwa obserwacja zawodów, stosowanie szczególnie ważnych zasad treningu (swoistości, przenoszenia wprawy, indywidualizacji etc), umiejętność ciekawego, barwnego, prowadzenia ćwiczeń, prowadzenie dokumentacji szkoleniowej, kształtowanie u zawodników postaw: zainteresowania i zamiłowania do danej dziedziny sportu;

8. umiejętność współpracy z działaczami, ze szkołą, psychologiem, lekarzem, innymi trenerami etc;
9. przekazywanie swej wiedzy i doświadczenia młodszym trenerom i instruktorom (jest to bardzo potrzebne i ważne, a zdumiewająco często bywa niedoceniane i nie stosowane) [Czajkowski 1994].

Ale obok tych podobieństw, występują – jak już wspomniałem – wśród nich znaczne różnice: mają często różne poglądy na organizację szkolenia, wyznaczania zadań, sposoby nauczania czynności ruchowych etc. Często bardzo się różnią sposobem, w jaki postrzegają i traktują zawodnika, i w związku z tym stosują różne sposoby motywowania oraz różne style kierowania.

Jest sprawą, znaną i oczywistą, że do najważniejszych umiejętności odnoszących sukcesy trenerów należą zdolności i umiejętności przywódcze, zdolności organizowania, motywowania i kierowania zespołem (kadra, klub, sekcja, drużyna, grupa szkoleniowa etc). I właśnie różnorodność typów trenerów przejawia się między innymi stylem kierowania zespołem sportowym [Czajkowski 1996].

Poszczególne autoryzowane opisy różnych stylów kierowania. Wyprzedzając nieco dalszej ciąg wywodów, podam teraz podział stylów kierowania zespołem sportowym, który uważam za prosty i przejrzysty.

1. **władczy (dyktatorski)** – krańcowa postać stylu zwierzchniczego, trener rządzi po dyktatorsku, niczego nie wyjaśnia, nie bierze pod uwagę odczuć czy opinii uczniów, wydaje rozkazy, stosuje wzmocnienia ujemne, często traktuje uczniów instrumentalnie;
2. **zwierzchniczy** – trener wyraźnie występuje w roli przełożonego, a zawodnik podwładnego; trener poucza i wydaje polecenia, zawodnik słucha i wykonuje;
3. **służbowy** – trener i zawodnik współpracują rzeczowo kolejno urzeczywistniając zadania szkoleniowe;
4. **współpracujący (styl demokratyczny)** – można stosować nawet wobec bardzo młodych uczniów, trener kieruje procesem zaprawy, ale wyjaśnia swoje polecenia zawodnikom, bierze pod uwagę ich odczucia, wątpliwości, pytania i opinie, pobudza inicjatywę i samodzielność uczniów;
5. **przyjazny** – można stosować wobec starszego, dojrzałego, inteligentnego zawodnika; trenera i zawodnika łączy więź przyjaznego koleżeństwa i współpracy, mocno zaznaczona więź uczuciowa między trenerem a uczniem.

Nim opiszę skrajne style kierowania (styl władczy oraz styl współpracujący i przyjazny), sposoby postrzegania zawodnika oraz zgodność trenera z zawodnikiem – kilka słów chciałbym poświęcić omówieniu istoty i znaczenia przywództwa w działalności sportowej.

Czym jest przywództwo?

„O wiele łatwiej jest wskazywać przykłady wielkiego przywództwa niż wyjaśnić czym ono jest”.

Richard H. Cox

Jak stwierdził R.H. Cox [Czajkowski 2000] określić na czym polega istota przywództwa jest niełatwe (patrz: motto). Postaram się jednak – w oparciu o piśmiennictwo oraz własne, bogate doświadczenie wieloletniej działalności w sporcie – wyróżnić i opisać najbardziej istotne cechy, wartości i przejawy umiejętności przywódczych trenera oraz stylów kierowania.

Mimo, że trudno jest określić istotę przywództwa, znane są w psychologii i socjologii liczne definicje i opisy przywództwa działalności przemysłowej i sportowej.

Osobiście sądzę, że, aby można było mówić o przywództwie i kierowaniu zespołem – konieczne są: 1/ pewna liczba osób tworzących dany zespół (w naszym przypadku: grupa

szkoleniowa, sekcja, klub, kadra, związek sportowy etc); 2/ wspólny cel, zorganizowanie się, wyznaczanie celów i zadań, działalność; 3/ zróżnicowanie ról, odpowiedzialności i współdziałania; 4/ przywódca powinien posiadać autorytet stanowiska, albo autorytet osobowości, albo – co jest najlepsze – autorytet stanowiska i osobowości. Autorytet stanowiska wynika z zakresu władzy i kompetencji nadanej formalnie, danej osobie, np. dyrektor klubu, prezes związku, kierownik wykszolenia, główny trener sekcji etc; autorytet osobowości wynika z wymiarów osobowości postaw, wiedzy, umiejętności, pracowitości etc.

R.M. Stogdill [Czajkowski 2001] prosto i chyba trafnie tak określił przywództwo (ang. leadership): „**Przywództwo, to proces wpływania na działalność zorganizowanej grupy w jej wysiłkach wyznaczania i urzeczywistniania celów**”.

A.V. Carron [Czajkowski 1997] wyróżnił dwie strony procesu kierowania, tj.: **układ wpływów** (ang. influence system), ujęty w określeniu R.M. Stogdilla, oraz **układ władzy** (power system). W tym pierwszym układzie trener (przywódca), zawodnik (członek zespołu) i sytuacja nawzajem wpływają na siebie w trakcie starań o wykonania zadań. **Trener nie jest jedynym czynnikiem, który wpływa na działalność zespołu. Większość wybitnych trenerów docenia znaczenie współdziałania, współuczestnictwa i współodpowiedzialności ich samych, zespołu i środowiska. Trenerzy ci stosują współpracujący styl kierowania.**

Trenerzy stosujące władczy styl kierowania (układ władzy) postrzegają i traktują zawodników przedmiotowo, instrumentalnie; wydają polecenie niczego nie tłumaczą, nie stosują żadnych środków motywujących (zawodnik biernym wykonawcą poleceń).

Innym ważnym czynnikiem w zakresie kierowania jest wyróżnienie **przywódcy mianowanego** (m.w. odpowiednik autorytetu stanowiska) przez władzę (w związku, klubu, uczelni etc, który może wykazywać brak zdolności przywódczych) oraz **przywódcy z powołania** (m.w. odpowiednik autorytetu osobowości) który wykazuje lub uczy się tych zdolności (dobra organizacja szkolenia, przepływ informacji, dodatni wpływ dla zawodników, podmiotowe ich traktowanie, współpraca etc). Najlepiej jest kiedy przywódca (trener) z odpowiednimi cechami i umiejętnościami (przywódca z powołania) jest wyznaczony na odpowiednie stanowisko – trenera, kierownika etc (przywódca wyznaczony). Autorytet osobowości jest ważniejszy od autorytetu stanowiska (nie tylko zresztą w sporcie). Potwierdziły to m.in. ciekawe i pomysłowe badania B.G. Cratty'ego i G.N. Sage'a [Czajkowski 1994].

Koncepcję bardzo podobną do podziału na autorytet stanowiska i autorytet osobowości – opisał R.H. Cox [Cox 1990] wyróżniając wśród trenerów, działaczy, kierowników, zarządców: **formalne prawo kierowania** (authority) i **siłę oddziaływania** (power). Prawo kierowania (stanowisko) można przekazać, ale umiejętności przywódcy i organizatorskie zależą od wymiarów osobowości, cech przyrodności, motywacji (w tym motywacji osiągnąć), i poglądów danego osobnika. W praktyce zdarza się niestety tak, że dany osobnik otrzymuje dyplom trenera i odpowiednie stanowisko w klubie czy związku, ale nie ma zdolności przywódczych, nie potrafi zorganizować procesu zaprawy odpowiednio nauczać i wychowywać. **Umiejętności przywódczych trzeba się uczyć.**

Na skuteczność stosowania umiejętności przywódczych, podobnie jak różnych form i metod zaprawy sportowej, wpływ wywiera otoczenie i warunki, w których trener pracuje. I pod tym względem występują znaczne różnice pomiędzy różnymi typami trenerów. I tak skuteczny, sprawny, przewidujący szkoleniowiec i organizator w jednej sytuacji, w odpowiadających mu warunkach, może odnosić wielkie sukcesy i ten sam trener w innych warunkach osiąga bardzo słabe wyniki. Jedni trenerzy działają bardzo skutecznie szkoląc dzieci i młodzież, a znacznie gorsze wyniki osiągają z dorosłymi. Jedni pracują skutecznie w klubie, a nie nadają się do szkolenia kadry i przeciwnie. Znane są liczne przypadki

trenerów, którzy osiągnęli znakomite wyniki w szkoleniu czołowych zawodników mężczyzn, a bardzo słabe w szkoleniu kadry kobiet lub pracując w klubie. Z bardzo znanych, wybitnych fehmistrzów radzieckich Iwan Manajenko z powodzeniem szkolił dzieci, młodzież i zawodników klasy mistrzowskiej; Witali Arkadjew natomiast odnosił ogromne sukcesy tylko w szkoleniu zawodników kadry narodowej. Słynny fehmistrz włoski Silvo Di Rosa przez 13 lat pracował w Czechach nie osiągając znaczących wyników, potem kilkanaście lat pracował w Egipcie z tylko nieco lepszymi wynikami. Po powrocie do Włoch, już jako „starszy pan” – w Wenecji wyszkolił całą plejadę znakomitych florecistów i florecistki, którzy zdobyli liczne medale olimpijskie i mistrzostw świata.

Paradoksalnie, są też trenerzy, którzy osiągają najlepsze wyniki szkoleniowe i wychowawcze, kiedy działają w krańcowo różnych warunkach: albo bardzo złych (np. kłopoty z salą, brak sprzętu, brak pieniędzy etc) albo w warunkach bardzo dobrych lub luksusowych, a słabe wyniki osiągają w warunkach średnich, dostatecznych, przeciętnych. Są też trenerzy, którzy pracują wydajnie tylko właśnie w warunkach średnich przeciętnych: złe warunki ich zniechęcają a bardzo dobre warunki – „psują” i demobilizują [ryc. 1]. (Kto wie, czy nasi trenerzy piłkarscy – a i sami piłkarze – nie są psuci zbyt dobrymi warunkami, licznymi przywilejami, przy braku egzekwowania, wykonania obowiązków.)

Trudności, złe warunki pracy i ogrom obowiązków chęć wykonania trudno osiągalnych celów niektórych trenerów zniechęca, a innych – przeciwnie – pobudza do energicznego, sprawnego, skutecznego działania.

Najlepszym typem trenera jest taki, który potrafi osiągać wielkie wyniki i pracuje wydajnie w różnych warunkach i na różnych stanowiskach, który potrafi szkolić dzieci, młodzież i dorosłych, który sprawnie pracuje w pałacu młodzieży, w klubie czy z kadrą olimpijską, który ponadto doszkała młodszych trenerów i instruktorów oraz dzieli się w swym doświadczeniu publikując książki i materiały szkoleniowe.

Jako swego rodzaju ciekawostkę zauważyłem, że trenerki szkolące dzieci i młodzież osiągają lepsze wyniki z chłopcami niż dziewczętami.

Teorie McGregora i skrajne style kierowania

„Ludzie nie są ani całkowicie dobrzy, ani całkowicie źli, lecz doświadczają wszystkiego. co dobre i złe”.

Napoleon Bonaparte

„Przywódtwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu”.

D.J. Goleman

Spośród różnych sposobów kierowania i zarządzania dwa style, krańcowo różne, przeciwstawne, wybijają się na plan pierwszy i są powszechnie wyróżniane. Są to: styl władczy (autokratyczny) i styl współpracujący (demokratyczny). Trener stosujący styl władczy – jak już wspominaliśmy – wyznacza cele i zadania, podejmuje decyzje, kieruje zespołem zupełnie sam, bez konsultowania się z innymi trenerami ani tym bardziej z zawodnikami. Nie wyjaśnia istoty i znaczenia zadań, przydatności stosowanych form i metod – po prostu wydaje polecenia (rozkazy) i bezwzględnie wymaga ich wykonania. Z kolei trener współpracujący przeciwnie: zasięga rady i opinii innych trenerów czy starszych, doświadczonych zawodników, wyjaśnia znaczenie celów, zadań, metod, tłumaczy istotę planów i poszczególnych ćwiczeń, dba o przepływ informacji w grupie. Innymi słowy, traktuje zawodników podmiotowo, w przeciwieństwie do trenera władczego, który traktuje ich przedmiotowo.

Dość powszechnie uważa się, że te dwa skrajne style kierowania wynikają z dwóch sprzecznych, przeciwstawnych i nie do pogodzenia postaw, mianowicie: nastawienia na

zadania, pracę, działania i przede wszystkim współzawodnictwo oraz wyniki – często zwycięstwo za wszelką cenę (trener władczy) – oraz nastawienia na stosunki międzyludzkie, przyjemną współpracę i dobry nastrój w zespole (trener współpracujący). Pogląd ten zawsze budził moje wątpliwości i uważałem, że nastawienie na zadania i wyniki nie musi koniecznie wykluczać dbania (w rozsądnym wymiarze) o stosunki międzyludzkie i współpracę w zespole (sekcji, klubie, kadrze, związku sportowym). Trener władczy wydaje rozkazy i egzekwuje ich wykonanie; współpracujący też oczywiście wydaje polecenia, ale wyjaśnia ich celowość i znaczenie, przekazuje wiedzę, inspiruje swoich uczniów, dba o ich odpowiednią motywację. W przeciwieństwie do trenera autokratycznego stosuje często wzmacnianie dodatnie w postaci pochwał, wyróżnień, a ogranicza wzmacnianie ujemne (kary, nagany, zagrożenia). Trener współpracujący wychodzi ze słusznego założenia, że dobrze i sprawnie robimy to, na co mamy ochotę i co sprawia nam przyjemność. Zabiega więc, by zawodnicy utożsamiali się ze wspólnym celami i zadaniami grupy oraz szkoleniowca.

Parafrazując znane powiedzenie Stanisławskiego o aktorach, można powiedzieć, że trener współpracujący kocha sport w sobie, podczas gdy trener władczy kocha siebie w sporcie, a to jest ogromna różnica!

Od czego zależy wybór stosowania tych dwóch, tak odmiennych stylów kierowania? Decyduje to zapewne wiele różnych czynników, jak np.: wymiary osobowości i cechy przyrodności (wrodzonego usposobienia), warunki działania, poglądy pedagogiczne, istotne motywy działalności trenerskiej (zaspokajanie tylko własnych potrzeb czy też również potrzeb zawodników). Wydaje mi się, że ów wybór zależy głównie od tego, jak trener (kierownik, działacz, przełożony, administrator) postrzega swoich podwładnych (zawodników, pracowników, młodszych trenerów). I tutaj właśnie w rozumieniu tych spraw nader pomocne okazały się poglądy McGregora [Stogdill 1950], który przedstawił dwa skrajne sposoby postrzegania ludzi jako pracowników, podwładnych, współpracowników i nazwał je odpowiednio teorią X i teorią Y.

Teoria X to z punktu widzenia kierownika, przełożonego (trenera) obraz bardzo ujemny, a teoria Y przeciwnie, to obraz bardzo dodatni i optymistyczny [tab. 1].

Tabela 1. Teorie X i Y postrzegania natury ludzkiej przez przełożonych (trenerów)

Teoria X	Teoria Y
Ludzkie naturalnie nie znoszą pracy i unikają jej jak tylko mogą.	Wysiłek fizyczny i umysłowy jest tak naturalny i przyjemny dla ludzi jak odpoczynek i zabawa.
Aby zmusić ludzi do pracy, trzeba ich sprawdzać, popędzać, kierować nimi i grozić im.	Ludzie potrafią kierować sami sobą, potrafią sami siebie sprawdzać w wykonaniu zadań, z którymi się utożsamiają.
Przeciętny człowiek woli być kierowany z zewnątrz, stara się unikać odpowiedzialności i jest mało ambitny.	Przeciętny człowiek, w odpowiednich warunkach, nie tylko chętnie przyjmuje na siebie odpowiedzialne zadania, ale sam ich czynnie poszukuje.

Oczywiście, jest to bardzo skrajne, jednostronne, dwubiegunowe przedstawienie natury ludzkiej i stosunku człowieka do pracy. W rzeczywistości występuje wiele typów pośrednich, a poza tym ludzie zachowują się różnie zależnie od środowiska i sytuacji. Niemniej uważam, że teoria X i Y McGregora okazały się nader pomocne w rozumieniu różnych postaw i zachowań ludzkich oraz stylów kierowania i zarządzania.

Po zaznajomieniu się z poglądami McGregora można dojść do wniosku, że trener władczy jest zwolennikiem – może nieświadomie i nie znając tych poglądów – teorii X, podczas gdy współpracujący wykorzystuje swej działalności teorię Y.

Osobiście sądzę, że obok wymiarów osobowości i cech przyrodności, poglądów pedagogicznych, warunków działania, rozstrzygający wpływ na przyjęcie i stosowanie przez trenera stylu kierowania władczego czy współpracującego mają trzy główne, związane ze sobą czynniki:

1. czy motywacja trenera związana jest z zaspokajaniem tylko jego własnych potrzeb (uznania, panowania, korzyści, kompetencji), czy też uwzględnia również potrzeby zawodnika (pobudzenia, kompetencji, osiągnięć, uznania, przynależności, przyjaźni, korzyści materialnych etc);
2. czy trener w swych poglądach na naturę człowieka jest zwolennikiem teorii X, czy teorii Y;
3. czy ogólnie trener darzy ludzi, w tym oczywiście swoich uczniów, sympatią i zainteresowany jest ich losem, rozwojem oraz zadowoleniem.

Otóż skłonny jestem mniemać, że trener władczy zabiega głównie o zaspokojenie swoich potrzeb, a zawodników traktuje instrumentalnie, jest zwolennikiem teorii X i niekoniecznie lubi swoich uczniów (i w ogóle ludzi). Trener współpracujący i przyjazny myśli nie tylko o sobie – dwa o wychowanie, zadowolenie, umiejętności i wyniki swoich uczniów, szanuje ich, ceni współodczuwanie i – przede wszystkim – traktuje ich podmiotowo.

Wykorzystanie poglądów McGregora w rozpatrywaniu i próbach zrozumienia podłoża oraz istoty dwóch skrajnych stylów kierowania ma znaczenie nie tylko poznawcze, ale również praktyczne. Staje się bowiem jasne, że by zmienić brutalne nieraz, antyspołeczne i niewychowawcze przejawy stylu władczego, trzeba zmienić u trenera przede wszystkim jego sposób postrzegania ludzi i jego do nich stosunek. Trudno oczekiwać od niego przyjaznego traktowania uczniów, perswazji, wyjaśnień, zdrowej motywacji, jeżeli postrzega swoich podopiecznych zgodnie z teorią X i otwarcie jest zwolennikiem tej teorii.

Istotę, znamienne właściwości, zalety i niedostatki skrajnych stylów kierowania przedstawia przejrzysto i dokładnie tabela 2.

Tabela 2.: Style kierowania zespołem sportowym (Z. Czajkowski)

Wyszczególnienie	Styl władczy	Styl współpracujący
Istota i właściwości stylu kierowania	Trener sam podejmuje wszystkie decyzje, z nikim ich nie konsultuje, nie tłumaczy swoich poleceń, nie wyjaśnia motywów postępowania czy metod treningu, nie tłumaczy celów i zadań w rocznym planie szkoleniowym czy na obozie. Rola zawodników sprowadza się do wysłuchiwania poleceń i ich wykonywania.	Demokratyczny styl kierowania zakłada współudział zawodników w rozumieniu treningu, zadań kolejnych okresów treningowych. Zawodnicy nie tylko są powiadamiani o tym, co ich czeka, ale mają pewien wpływ na decyzje trenera, który wysłuchuje ich pytań, wątpliwości i propozycji. Trener stara się, aby zawodnicy dokładnie zrozumieli istotę i cel wszystkich ćwiczeń, aby sami potrafili ocenić jakość wykonania i zastosowania w walce wyuczonych działań, aby współkierowali procesem treningu i uczestniczyli w przygotowaniu planów szkoleniowych.

Sposób postrzegania zawodnika przez trenera	Według teorii X McGregora.	Według teorii Y McGregora.
Nastawienie trenera	Trener jest nastawiony wyłącznie na współzawodnictwo i sukcesy (które zresztą traktuje jako swoje własne).	Oprócz współzawodnictwa i wyników sportowych trener docenia znaczenie rozwijania osobowości zawodników i ich wychowania, dba o rozwój mistrzostwa, umiejętności, popiera doskonalenie uczniów.
Stosunek trenera do zawodników	Trener traktuje zawodników przedmiotowo instrumentalnie, zawodnicy służą wyłącznie zaspokojeniu jego ambicji i innym korzyściom (nagrody).	Zawodnicy traktowani są przedmiotowo, trener uwzględnia ich odczucia i poglądy, w pewnym sensie pełni wobec nich rolę służebną, dbając o ich rozwój, samopoczucie, zadowolenie, postępy i wyniki.
Stopień trudności i zasięg stosowania	Styl władczy jest łatwy do stosowania, znacznie wygodniejszy od stylu współpracującego. Stosowany jest szczególnie wobec zawodników mało subtelnych, agresywnych. Pewne elementy tego stylu trzeba czasami stosować wobec dzieci albo w przypadku obniżenia dyscypliny, na obozach, w dużych liczebnie grupach ćwiczebnych. Trener często odwołuje się do ujemnych cech osobowości uczniów (agresywność, traktowanie przeciwnika jak wroga, bezwzględność).	Styl współpracujący jest bardzo trudny do stosowania, wymaga od trenera dużego doświadczenia, wielkiej wiedzy pedagogicznej i cierpliwości. Najskuteczniejszy jest wobec osób inteligentnych i kulturalnych. Trener rozwija dodatnie cechy osobowości odwołuje się do postaw bardziej wysublimowanych, w przeciwniku każe widzieć partnera i kolegę, jest przeciwny zasadzie, że „cel uswięca środki”.
Wpływ na wyniki sportowe	Stosując ten styl łatwiej można osiągnąć wczesne wyniki sportowe, dbając przy tym mniej o technikę i szkolenie, ale wykorzystując cechy agresywności, wrodzone zdolności, szybkość, zdolności wysiłkowe, chęć do walki. Na dłuższą metę jest to zawodne, im bowiem starszy zawodnik i wyższa klasa sportowa, tym większe jest znaczenie wyszkolenia, jakości i liczby opanowanych działań, rozumienia treningu i taktyki. Styl władczy odpowiadać może zawodnikom typu „wojownik”.	Dokładne szkolenie podstawowe, nacisk na mistrzostwo sportowe, motywację wewnętrzną, samodzielność, współkierowanie procesem zaprawy wpływa na to, że okres dochodzenia do wielkich wyników jest powolny. Osiągnięty jednak po pewnym czasie wysoki poziom sportowy jest bardziej stabilny i – co jest niezmiernie ważne – zapewnia możliwość dalszego rozwoju i wielkich wyników. Styl współpracujący zdecydowanie odpowiada zawodnikowi typu „technik”.

Zalety	Łatwy do stosowania, nawet przez mało doświadczonego trenera. Może dać szybko dobre wyniki sportowe (często tylko doraźne). Łatwiej zapewnia porządek punktualność i dyscyplinę.	Wysokie wartości wychowawcze, szkoleniowe i sportowe. Lepsze perspektywy wyników na dłuższą metę.
Wady	Styl raczej prymitywny, niske wartości społeczno-wychowawcze, może wyzwać ujemne postawy. Może też sprowadzić zawodnika do pełnienia tylko jednej roli społecznej.	Bardzo trudny do stosowania, wymaga dużej wiedzy, doświadczenia, taktu i cierpliwości od trenera. Nie zawsze zapewnia przejawy dyscypliny, porządku i punktualności. Na wynik i osiągnięcia (trwałe!) trzeba nieraz bardzo długo czekać.
Motywacja trenera	Wielka potrzeba osiągnięć, wysoki poziom motywu powodzenia nacisk na współzawodnictwo i zwycięstwa; trener przypomina typ „wojownika” [Carron 1980].	Optymalny poziom motywu powodzenia (bez „zwycięstwo za wszelką cenę”, bez „cel uświęca środki”), nacisk na zadania. wychowanie zawodnika, radość z uprawiania sportu, pełnienie przez zawodnika kilku ról społecznych.
Oddziaływanie społeczno-wychowawcze	Często bywa jednostronne i społecznie ujemne. („Zawodnik jest dla sportu i trenera”.)	Oddziaływanie wszechstronne, społecznie dodatnie. („Sport i trener są dla zawodnika”.)

Oddziaływanie wychowawcze oraz współpraca trenera z zawodnikiem

„Doświadczenie nauczyło mnie, że im większym mistrzem jest reżyser, tym uważniej słucha aktorów”.

Aleksander Domogarov

„Jakość współpracy pomiędzy trenerem a zawodnikiem stanowi ważny czynnik wpływający na powodzenie zespołu i zawodników”.

Richard H. Cox

Ścisła współpraca trenera z zawodnikiem, oddziaływanie wychowawcze, w tym kształtowanie odpowiednich postaw i motywacji oraz nauczanie, obejmują w różnym stopniu wszystkie części składowe treningu. We współpracy trenera z zawodnikiem występuje więc ogromna różnorodność, wszechstronność działań, wiele aspektów i niuansów. Aby sobie zdać z tego sprawę wystarczy zastanowić się nad częściami składowymi (budową rzeczową) treningu oraz zadaniami (dla trenera i zawodnika) zawartymi w procesie treningu jako całości oraz w poszczególnych częściach składowych.

Wychowanie oraz współpraca trener-zawodnik stanowią trwałe czynniki składowe treningu, powinny one przenikać cały proces szkolenia. W zakresie oddziaływania wychowawczego, kształtowania odpowiednich postaw oraz poglądów, motywowania, pobudzania pracowitości i ambicji – trener musi pamiętać o następujących faktach i zaleceniach:

1. Samo uprawianie sport – bez odpowiedniego oddziaływania wychowawczego – nie kształtuje „samoczynnie”, wbrew optymistycznym i naiwnym hasłom, wartościowego człowieka. Niestety, sport może również sprzyjać kształtowaniu postaw i cech nagannych, społecznie szkodliwych.
2. Do sportu nierzadko garną się osoby przejawiające wybujały indywidualizm, o dużej potrzebie znaczenia i uznania, egocentryczne. Tacy ludzie bywają nieraz samolubni, bezkrytyczni, napastliwi i konfliktowi, co czyni pracę trenera szczególnie trudną, wymagającą rozważań i delikatności, ale często również stanowczości.
3. Pełne pobudzenia, ambicji, skupienia i zaciętości walki oraz duże sukcesy sportowe sprzyjają nie tylko wyzwaniu dodatnich postaw i cech (właściwy kierunek i poziom motywacji, ambicja sportowa, uporczywość i celowość działania, pracowitość etc), ale mogą również wywalać i utrwalać cechy oraz postawy ujemne (samolubstwo, egocentryzm, rozkapryszenie, pogarda dla słabszego, kompleks gwiazdora etc).
4. Niektóre dyscypliny sportu (np. gimnastyka) samym sposobem przeprowadzania ćwiczeń narzucają zewnętrzne przejawy zdyscyplinowania, w innych (np. szermierka) dyscyplina musi być bardziej świadoma i wewnętrzna.
5. W oddziaływaniu wychowawczym można i należy stosować rozmaite środki i sposoby dostosowane do wieku oraz poziomu zawodników i ich cech osobniczych, przy czym pamiętajmy, że najlepiej działa przykład osobisty (m.in. punktualność, pracowitość, konsekwencja w działaniu, jasność i poprawność języka, poczucie humoru etc).
6. Należy rozwijać różne społecznie wartościowe i skuteczne zabiegi motywacyjne, ze szczególnym naciskiem na motywację wewnętrzną, a w motywacji zewnętrznej należy podkreślać funkcję informującą. Koniecznym bowiem składnikiem skutecznej i wartościowej motywacji uprawiania danej dziedziny sportu i podwyższania wyników jest bezinteresowne jej uміlowanie i radość z jej uprawiania.
7. Wychowując zawodnika należy dążyć do kształtowania u niego poczucia niezależności, czynnej postawy, odpowiedzialności za swój udział w treningu i wyniki sportowe oraz umożliwiać mu dokonywanie wyborów.
8. Kierując procesem treningu, w tym wychowaniem, trener powinien stale pamiętać o tym, że „sport jest dla ludzi, a nie ludzie dla sportu”. W obecnych czasach łatwo o tym zapomnieć, tym bardziej, że w większości przypadków jedynym kryterium oceny wartości trenera są wyniki jego podopiecznych.

Jan Mulak zauważył kiedyś, że u nas do wielkich sukcesów dochodzi się przypadkowo, wtedy mianowicie, kiedy przypadkowo zetkną się: wybitny trener i wybitnie utalentowany zawodnik. Ich współpraca stanowi przykład najbardziej skutecznego współdziałania wtedy, gdy trener i zawodnik nawzajem siebie potrzebują, utożsamiają się ze wspólnymi celami i zadaniami przy braku rozbieżności na temat metod ich urzeczywistniania, a powstające ewentualnie wątpliwości czy rozbieżności twórczo omawiają i rozwiązują.

Zdarza się, że trener zauważa wybitnie utalentowanego młodego człowieka, stara się go pozyskać i namówić do wyczynowego uprawiania danej gałęzi sportu. Jeżeli mu się to udaje, wówczas obaj mogą osiągnąć duże wyniki. Daleko gorsza jest sytuacja, kiedy zawodnik jest pełen zapału i chęci do ćwiczeń, a leniwy trener woli raczej unikać dużego wysiłku. Nie daje to wielkich szans zawodnikowi, który wówczas szuka innego trenera, innego klubu lub, co gorsza, rzuca sport. Może być tak, że drogi trenera i zawodnika rozchodzą się. Zawodnik „opromieniony sławą zwycięstw i rekordów” dochodzi do wniosku, że dany trener już mu więcej dać nie może i on sam lepiej potrafi po kierować swoim treningiem lub też zwraca się do innego trenera – jego zdaniem – lepszego (czasami po prostu szuka klubu, który zapewni mu lepsze warunki nie tyle treningu, co po prostu materialne). Dość często można zaobserwować u uzdolnionych zawodników, którzy osiągnęli znaczne sukcesy (w wyniku

swych zdolności, wielkiego wysiłku, dobrych warunków i wielkiego wkładu pracy trenera), przecenianie swego wkładu w osiągnięcia i przecenianie swojej wiedzy dotyczącej treningu.

Trenerzy też dość często popełniają błędy, wywołujące sprzeciw u myślących zawodników, kiedy np. wbrew naturze i zasadzie indywidualizacji na siłę chcą swych uczniów ukształtować „na obraz i podobieństwo swoje”, ucząc ich takich działań i takich zagrywek taktycznych, które im przed laty przynosiły sukcesy, a nie bacząc na to, że poszczególne gałęzie sportu bardzo się zmieniły. Podobnie nie może zakończyć się dobrze włączanie na siłę zdolnego zawodnika w „wydumany” model mistrza czy ślepe naśladowanie cudzych wzorów szkoleniowych, które mogą całkownie nie odpowiadać osobowości zarówno trenera, jak i jego ucznia (np. choleryka trener chce przekształcić w zawodnika mało ruchliwego, spokojnego, o znacznej przewadze działań obronnych i procesów hamowania, a flegmatyka w ruchliwego, pełnego fantazji i polotu, o przewadze działań zaczepnych, dużej inicjatywie i bardzo zmiennym i różnorodnym stylu walki).

Częstym – po części zrozumiałym – błędem trenera jest zapominanie o tym, że jego uczniowie rozwijają się i z dzieci stają się dorosłymi ludźmi. Nie jest to łatwe, ale trzeba wówczas stosunek zwierzchniczy czy służbowy zmienić na współpracujący (partnerski), a metody kierowania muszą uwzględniać osobowość, wiek ucznia i być bardziej „dyskretne”. Janos Kevey stosował metody wyjątkowo dyktatorskie (by nie powiedzieć brutalne) i kiedy nasi szermierze byli bardzo młodzi, nie wywoływało to sprzeciwów z ich strony. Ale kiedy podrosli, zostali studentami, a ponadto mieli okazję oglądania ćwiczeń czołowych szermierzy węgierskich, radzieckich i innych oraz brali udział w zawodach między narodowych, a Kevey nie zmienił swych metod kierowania, spotkał się z tak mocnym sprzeciwem ze strony czołowych zawodników, że musiał odejść. Warto dodać, że po odejściu Keveya nasza drużyna szablowa zdobywała szereg razy z rządu złote medale mistrzostw świata.

Zdarza się (wcale nie tak rzadko), że trener zatrzymuje się w swoim rozwoju, nie śledzi postępów swojej dziedziny sportu, nie korzysta z szeroko pojętego dorobku nauki i uczeń prześciga go w rozumieniu nowych tendencji rozwojowych sportu i treningu. To niechybnie prowadzi do konfliktu i utrudnia lub wręcz uniemożliwia dalszą współpracę.

„A w ogóle – jak opowiada Jan Mulak – stosunki między trenerem a zawodnikami są sprawą bardzo skomplikowaną. Połamało na niej zęby wielu nawet najwybitniejszych trenerów”. Bardzo przyjemnie jest, kiedy zawodnik dobrze współpracuje z trenerem, kiedy darzą się oni sympatią i szacunkiem. Ale zdarzają się zawodnicy, którzy za lata pełnej poświęcenia pracy trenera odpłacają się w końcu czarną niewdzięcznością. I to zjawisko – o dziwo – nie jest wcale takie rzadkie.

Jak już wielokrotnie powtarzałem, jestem zwolennikiem jedności teorii i praktyki oraz korzystania przez trenera z dorobku różnych nauk. Ale i na tym polu mogą powstawać pewne nieporozumienia, kiedy np. trener naiwnie oczekuje od naukowców gotowych wskazówek i recept, jak wychować wielkiego mistrza. Korzystając z innych nauk trener sam musi rozwijać się i z rozsądkiem wykorzystywać zdobycze nauki w swojej działalności szkoleniowo-wychowawczej. Smutna bowiem i nietwórcza jest rola trenera, który oczekuje wyłącznie „wytycznych”, ograniczając się do mechanicznego realizowania planów „odgórných” i zadowalając się dostarczaniem „półfabrykatów” do szkolenia centralnego.

Zdaniem Tadeusza Rychty korzystne dla współpracy trenera z zawodnikiem są: wspólność celów i zadań, wzajemna atrakcyjność, zgodność postaw i norm etycznych, różnorodność i różnorodność, osobowości („nic tak nie sprzyja skutecznej współpracy jak różnorodność ludzi”). To ostatnie jest niezmiernie ważne, ponieważ wielu trenerów dąży do wtłoczenia zawodnika w pewien wzór czy model, podczas gdy naprawdę skuteczne jest rozwijanie osobowości ucznia poprzez pielęgnowanie jego odrębności, silnych stron, zalet, cech i właściwości. Układ „trener-zawodnik” jest ze swej istoty układem konfliktowym i –

zdaniem T. Rychty – jest to sytuacja pożądana, bowiem konflikt sprzyja rozwojowi, a jego brak powoduje zastój. Prawdą jest, że nieraz dochodzi do spięć między trenerem i zawodnikiem, a od sposobów ich rozwiązywania zależy dalsza współpraca i możliwość osiągnięć.

Przyczyn nieporozumień między trenerem a zawodnikiem (o niektórych już wspominałem) może być wiele, np.: różnice w poglądach na temat sposobów osiągania wspólnych celów i realizowania zadań, samolubstwo jednej ze stron układu, różnice zdań na temat wkładu pracy i zasług w osiągniętym sukcesie. Moim zdaniem w szkoleniu ogromny jest wkład pracy i wiedzy trenera, w samych zaś zawodach rozstrzygającą rolę odgrywa zawodnik, ale i tutaj rola trenera jako opiekuna, inspiratora, doradcy bywa ogromna i trudna do przecenienia. Trzeba przyznać, że system nagradzania za osiągnięcia sportowe może wywoływać u trenera poczucie krzywdy. Z drugiej strony, należy pamiętać, że trener – zwłaszcza trener główny sekcji czy trener kadry – ma dużą przewagę w stosunku do zawodnika, dysponuje bowiem określonymi uprawnieniami, może stosować pewne środki nacisku (opiniowanie, stypendia, wyjazdy, nagrody etc), ma też rozstrzygający wpływ na ustalanie składów (zgrupowania, zawody, reprezentacja). Na wszystkie niesprawiedliwości – prawdziwe i urojone (a te drugiej występują dość często) – zawodnicy są szczególnie uczuleni. Nawet ci wykształceni i inteligentni nie zawsze są obiektywni w ocenie własnych możliwości i długo pamiętają doznane „krzywdy”. Stosując zasadę indywidualizacji i popierając zdolnych, bojowych, pracowitych, trener jest stale narażony na zarzut niesprawiedliwego traktowania swoich podopiecznych, ale – jak przed wiekami powiedział Solon – „nie można przypodobać się wszystkim, dokonując wielkich rzeczy”.

Biorąc pod uwagę ogromne znaczenie współpracy, zgodności, spójności i „przystawalności” (compatibility) w układzie trener-zawodnik dla sprawności i skuteczności szkolenia sportowego oraz fakt, że czynnik ten jest ściśle powiązane z przywódczą rolą trenera, opiszę pokrótce wyniki kilku badań i obserwacji na ten temat.

Carron i Bennett [Cratty, Sage 1964] starali się wyodrębnić czynniki wpływające na spójność, dobrą współpracę oraz przystosowalność trenera i zawodnika. W badaniach tych analizowali – stosując kwestionariusz Schutza – wzajemne stosunki oraz zachowania w spójnych i niespójnych dwójkach (dyads) trener-zawodnik. Określali w ten sposób dwa wymiary zachowania: wyrażone, pokazywane w stosunku do innych osób oraz te, których oczekują się od innych – oraz trzy wymiary międzyosobniczych potrzeb: uczucie (przyjazne uczucia do drugiej osoby); przynależność (porozumiewanie się, współpraca) i panowanie (siła, władza, kierowanie, dominacja). Ujemnym czynnikiem przynależności (właściwie jej braku) jest wykluczenie, wycofanie się, odosobnienie. Wyniki ich badań wykazały, że układy trener-zawodnik mogą być bardzo zróżnicowane: spójne lub niespójne, przystosowalne lub nieprzystosowalne, w zakresie panowania (ang. control) i uczucia (ang. affection). Najważniejszym czynnikiem w niespójnych dwójkach okazała się wycofanie i odosobnienie zarówno ze strony trenera jak i zawodnika: osobnicy w niespójnych dwójkach nie potrafili się porozumiewać ze sobą, co oczywiście utrudnia tworząc współpracę.

Obok umiejętności porozumiewania się, innym istotnym czynnikiem odróżniającym spójne i niespójne układy trener-zawodnik, okazało się zachowanie nagradzające (ang. rewarding behaviour) [Czajkowski 2000] – trener chwali ucznia za wysiłek, ambicję, postawę, wyniki. Pochwały trenera wpływają bardzo silnie na odczucia zadowolenia zawodnika i stanowią istotny czynnik zachęcający. Ważność pochwał ze strony trenera oraz rozumienie dla zgodności i dokładnej współpracy trenera z zawodnikiem potwierdziły również pomysły badania M.R. Weissa i W.D. Friedrichsa [McGregor 1975]. Od siebie mogę dodać, że objawy wdzięczności, przyjaźni, uznania, szacunku, ze strony

zawodnika są bardzo mile widziane przez trenera. Można nawet stwierdzić, że obopólna umiejętność porozumiewania się oraz pochwały trenera i wdzięczność ucznia stanowią niezmiernie ważne przejaw dobrej współpracy.

Z wielu badań również wynika, że zawodnicy gier zespołowych są zadowoleni, kiedy trener docenia ich wysiłek i ich chwali. I wówczas są bardziej skłonni do czynnej współpracy. Twórcze i różnorodne prowadzenie ćwiczeń prowadzi do zadowolenia zawodników i podnosi jako szkolenia.

Znaczne różnice między trenerami i zawodnikami występują na ogół w ocenie otoczenia i warunków treningu: kiedy trenerzy uważają, że warunki są dobre lub nawet bardzo dobre, to zawodnicy mają zupełnie odmienny zdanie.

Bardzo liczne badania wykazały, że zawodnicy i trenerzy różnią się znacznie w ocenie stylu kierowania, zdolności przywódczych i sposobów prowadzenia zaprawy: kiedy samo-ocena trenerów jest zazwyczaj bardzo wysoka, to ocena ich przez zawodników bywa często znacznie niższa.

Pewność siebie, sprawność osobista, wysoki poziom umiejętności, poczucia humoru, właściwy traktowanie przez trenera dobrze wpływa na zawodników. Pewność siebie trenerów powinna być wyrażana taktownie, aby nie obniżyć poczucia wartości i godności zawodników.

Zakończenie

„Takie mamy wyniki, jakich mamy zawodników”.

Adam Medyński

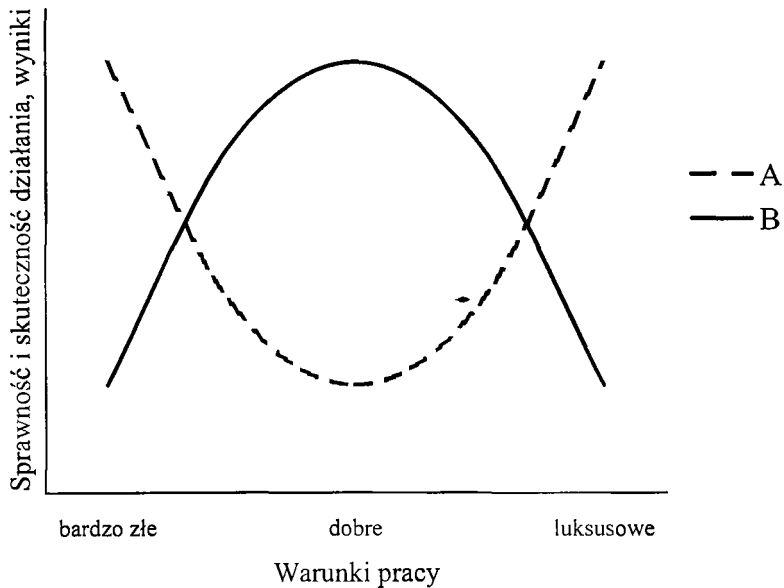
Stwierdzenie znakomitego trenera A. Medyńskiego (patrz: motto) jest bardzo trafne i słuszne. Ja bym jednak dodał uzupełnienie: **a takich mamy zawodników, jakich mamy trenerów. I chociaż nawet najlepszy trener nie potrafi z wróbla zrobić sokoła, to wybitni trenerzy potrafią umiejętnie wykorzystać wrodzone zadatki i potencjalne możliwości swoich podopiecznych, „wyciągając” od nich maksimum tego, co się da osiągnąć.**

Sposoby szkolenia i wychowania zależą od wielu czynników, które opisałem dokładnie w licznych książkach i opracowaniach [Czajkowski 1984]. W tym artykule starałem się omówić szczególnie ważne – a stosunkowo rzadko omawiane – czynniki wpływające bardzo istotnie na sprawność i skuteczność szkolenia (w tym wychowania): **umiejętności przywódcze trenera i związane z nimi oraz poglądami trenera, styl kierowania, spójność i współpraca układu trener-zawodnik oraz oddziaływanie wychowawcze.**

Kończąc, chciałbym jeszcze podkreślić, że wybitni trenerzy, o dużych umiejętnościach przywódczych i wielkiej sile oddziaływania, stosujący, współpracujący i przyjazny styl kierowania – nader często różnią się znacznie między sobą w różnych metodach szkolenia i różnych przejawach zachowania, porozumiewania się i oddziaływania wychowawczego [Czajkowski, praca w przygot., zob. poz. 14 bibliografii].

Jak wielokrotnie podkreślałem, głównym celem tego artykułu było wykazanie doniosłości znaczenia **umiejętności przywódczych trenera i mam nadzieję, że udało mi się to uczynić. Quod erat demonstrandum.** W następnym artykule mam nadzieję znacznie dokładniej i wnikliwiej opisać różne teorie przywództwa.

Rys. 1. Wpływ warunków pracy na motywację, sprawność i skuteczność działania niektórych trenerów.



A – Trenerzy, którzy działają najsprawniej i z optymalną motywacją w warunkach albo bardzo trudnych albo bardzo dobrych.

B – Trenerzy, którzy działają sprawnie i skutecznie tylko w warunkach umiarkowanie dobrych.

BIBLIOGRAFIA

1. Carron A.V., Bennett B.B. (1977), *Compatibility in the coach-athlete dyad*, „Research Quarterly”, nr 48.
2. Carron A.V. (1980), *Social psychology of sport*, Movement Publications, Ithaca.
3. Cox R.H. (1990), *Sport psychology – concepts and applications*, Wm.C. Brown Publishers, Dubuque
4. Cratty B.J., Sage J.N. (1964), *The effects of primary and secondary group interaction upon improvement in a complex movement task*, „Research Quarterly”, nr 35.
5. Czajkowski Z. (1984), *Taktyka i psychologia w szermierce*, AWF, Katowice.
6. Czajkowski Z. (1994), *Poradnik trenera*, RCMSKFiS, Warszawa.
7. Czajkowski Z. (1996), *Psychologia sprzymierzeńcem trenera*, RCMSKFiS, Warszawa.
8. Czajkowski Z. (1997), *Na dwóch krańcach dwa przeciwne bogi*, „Sport Wyczynowy”, nr 3-4.
9. Czajkowski Z. (2000), *Wiedza, umiejętności, osobowość i praca trenera*, „Człowiek I Ruch – Human Movement”, nr 2.
10. Czajkowski Z. (2001), *Knowledge, skills, personality and work of a coach*, „The Swordmaster”, Spring.
11. Czajkowski Z., *Understanding fencing – unity of theory and practice*, W przygotowaniu.
12. McGregor D. (1975), *The human side of enterprise*, „The Management Review”, nr 46.
13. Stogdill R.M. (1950), *Leadership, membership, and organisation*, „Psychological Bulletin”, nr 47.
14. Weiss M.R., Friedrichs W.D. (1986), *The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams*, „Journal of Sport Psychology”, nr 8.

Leadership styles and abilities of coaches

Key words: coach's work, leadership abilities, leadership styles in sport team, educational influences, cooperation between coach and athlete

A coach's work is extremely versatile: conducting training, teaching sensory-motor skills and tactics, developing pupil's energy fitness and motor co-ordination, and also – very important – educating pupil, developing his self-confidence, self-efficacy and his entire personality.

One unique coaching philosophy does not exist. High results are achieved by coaches of different personalities, temperaments, different methods of training and different leadership styles. There are, however, certain common traits among the most successful coaches. The author discusses these common traits with special emphasis on coach's leadership abilities and management and leadership style.

The leadership is the process of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal settings and goal and tasks achievement. The existence of leadership requires:

1. Group of people,
2. A common goal,
3. Differentiation of tasks.

As Richard Cox puts it: "To be an effective leader, the person with the authority to lead (formal competence; ZC) must also have a fair share of the power and influence in the organisation. While authority to lead can be conferred on a person, power and influence often must be earned over a period of time".

The variety of different coaching profiles is reflected, among other things, in different leadership styles.

1. Dictatorial style (autocratic style) – extreme form of formal and directive style. The coach behaves like a dictator: he does not explain anything, he does not care about the pupil's opinions and feelings, he simply gives orders and demands obedience. He applies negative reinforcements, often treating his pupils instrumentally.
2. Directive style – the coach distinctly plays the part of the superior and leader. He coaches, gives orders and the athlete listens and follows the orders. but it is not as one-sided and severe as dictatorial style.
3. Formal style – the coach and athlete co-operate concentrating on the achievement of consecutive training tasks.
4. Co-operative style – may be applied even with young pupils; the coach directs the process of training but he explains his decisions, he takes into account the pupil's feelings, doubts, questions and opinions; he stimulates athlete's initiative and independence.
5. Friendly style – may be applied with adult, intelligent athletes; there is friendly co-operation and marked emotional linkage and empathy.

One may achieve good results applying various styles of leadership, but definitely the most efficacious and most educational are the co-operative and friendly leadership styles.

At the end of the article, the author after having discussed Mc Gregor's X theory (workers, athletes, employees are lazy and irresponsible, and therefore need strong control and direction) and Mc Gregor's Y theory (workers are naturally self-motivated and responsible, willing to work and therefore need only encouragement), discusses in detail extreme leadership styles: dictatorial on one hand and co-operative and friendly styles on the other hand, stressing their most characteristic points, assets, values and negative sides.