

**Oryginalny artykuł naukowy**

**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 2.01.2016

*Data recenzji/Accepted:* 18.05.2016/22.05.2016

*Data publikacji/Published:* 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: finansowanie z problemu statutowego Katedry Dydaktyki Sportu AWF we Wrocławiu

**DOI: 10.5604/18998658.1228271**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr hab. inż. Jan Kosendiak*<sup>ABDEF</sup>

*mgr Katarzyna Hyjek*<sup>DEF</sup>

*mgr Agnieszka Nowak*<sup>DEF</sup>

*mgr inż. Maria Kosendiak*<sup>ABF</sup>

*dr hab. Kazimierz Witkowski*<sup>DEF</sup>

*Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*

## **STYLE KIEROWANIA TRENERÓW I INSTRUKTORÓW SPORTOWYCH**

## **MANAGEMENT STYLES OF COACHES AND SPORTS INSTRUCTORS**

**Streszczenie:** Opracowanie przedstawia wyniki badań, których celem była identyfikacja rodzajów stylu kierowania charakteryzujących pracę trenerów i instruktorów funkcjonujących w różnych dyscyplinach sportu. Materiał badań stanowiła grupa 265 trenerów i instruktorów sportu. Metodą badawczą zastosowaną dla identyfikacji potencjalnych jak i rzeczywistych stylów kierowania badanymi szkoleniowców był tzw. kwestionariusz Reddina. W efekcie przeprowadzonych badań stwierdzono, że deklarowane przez trenerów style kierowania nie mają

wiele wspólnego ze stylami rzeczywistymi. Style bardziej efektywne widzi u siebie 83,14% badanych, a mniej efektywne 16,86% badanych. W rzeczywistości style bardziej efektywne charakteryzuje zaledwie 45,95% badanych, a style mniej efektywne aż 54,05% badanych trenerów. Najczęściej deklarowanym stylem jest styl efektywny – Życzliwy Autokrata (102 odpowiedzi), a w rzeczywistości styl ten stwierdzono u 30 badanych, i to niekoniecznie u tych, którzy ten styl deklarowali. Duże rozbieżności zanotowano również w odniesieniu do innych stylów, w podziale według płci, wieku czy posiadanej klasy trenerskiej, co wykazano w treści doniesienia. Niewielu więc trenerów i instruktorów sportu ma świadomość stylu kierowania, który reprezentuje, co może być istotnym czynnikiem obniżającym ich efektywność pracy.

**Słowa kluczowe:** styl kierowania, trener, efektywność kierowania, trening sportowy, kierowanie w sporcie

**Abstract:** The aim of the studies was to identify the types of management styles that characterizing the coaches and sport instructors acting in different sports disciplines. The research material was a group of 265 trainers and sport instructors. The research method used for identifying potential and actual management styles of studied trainers was the Reddin's questionnaire. As a result, the study found that declared management styles of trainers do not have much in common with the actual styles. More efficient styles are thought to be used by 83.14% of respondents, and less effective are believed to be used by 16.86% of respondents. In fact, only 45.95% of respondents are characterized by more efficient style, and up to 54.05% by less effective styles. The most frequent declared style is the effective style – Benevolent Autocrat (102 responses). In fact, this style was found in 30 respondents and these are not necessarily those who declared this style. Large discrepancies were also recorded in relation to other styles, divided into gender, age, or possessed coaching rang as demonstrated in the content of report. Very few coaches and sport instructors are aware of the management styles their represent, so it could be an important factor in reducing their work efficiency.

**Keywords:** management style, coach, the effectiveness of leadership, sport training, management in sport

## Wstęp

Kierowanie w sporcie jest działaniem, którego podmiotem jest sportowiec, przedmiotem zaś trener i rzeczy, którymi się posługuje. Zgodnie z poglądem Sienkiewicza<sup>1</sup> przyjmuje się, że kierowanie treningiem jest zawsze procesem, którego istotną cechą jest rozwiązywanie sytuacji decyzyjnych powstających podczas dokonywania świadomych wyborów celów i realizowania zadań wychowawczych, szkoleniowych i organizatorskich. Kierowanie jest więc działaniem celowym, polegającym zarówno na wywoływaniu zmian cech osobowych sportowca, jak i na przeciwdziałaniu zmianom niepożądanym. Kierownikiem tego procesu jest trener, którego powinny cechować: inteligencja, wiedza, doświadczenie, odpowiedzialność w spełnianiu obowiązków,

<sup>1</sup> P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 75.

umiejętność przystosowywania się do nowych sytuacji oraz zdolności organizacyjne. Dysponując wiedzą fachową odpowiada za przygotowanie sportowca do współzawodnictwa i doradza mu, jak osiągać cele podczas walki sportowej<sup>2</sup>.

## 1. Etapizacja procesu treningowego

Etapizacja procesu treningowego jest jednym z podstawowych pojęć teorii treningu sportowego. Charakteryzując poszczególne etapy procesu treningowego, autorzy wyróżniają pewne specyficzne cele, których osiągnięcie warunkuje przejście zawodnika z jednego etapu na drugi. Spośród wielu znanych z literatury klasyfikacji przyjęto tę, która mówi, że wieloletni proces treningowy składa się z trzech podstawowych etapów: wstępnego, podstawowego i specjalistycznego, nazywanego też etapem mistrzostwa sportowego.

Koncepcja ta zawarta jest m.in. w pracach Naglaka<sup>3</sup>, a także Kosendiaka i Migasiewicza<sup>4</sup> oraz Kosendiaka<sup>5</sup>. Różni się ona od wcześniejszych przede wszystkim tym, że o przejściu do kolejnego etapu nie decyduje wiek sportowca, ale realizacja konkretnych celów. Autorzy zwracają też uwagę, że w poszczególnych etapach trener podejmuje różne kierunki działania (tabela 1). Na etapie wstępnym trener jest przede wszystkim wychowawcą, następnie szkoleniowcem, a dopiero w trzeciej kolejności organizatorem współzawodnictwa<sup>6</sup>.

Tabela 1. Charakterystyka etapów szkolenia – kierunki działania trenera

Table 1. Characteristics of the training stages – coach's approach

Etapy szkolenia	Zadania etapowe	Kierunek działania
Wstępny	Wywołanie zainteresowania aktywnością fizyczną, stymulowanie przez wysiłek ukierunkowanego rozwoju fizycznego, wybór dyscypliny, doskonalenie cech istotnych.	1. Wychowanie 2. Trenowanie 3. Współzawodnictwo
Podstawowy	Ostateczny wybór dyscypliny, doskonalenie cech istotnych, kształcenie specjalistyczne.	1. Trenowanie 2. Współzawodniczenie 3. Wychowanie

<sup>2</sup> Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1999, s. 64.

<sup>3</sup> Z. Naglak, *Trening sportowy – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1979; Z. Naglak, *Spoleczne i metodyczne aspekty sportu klasyfikowanego*, „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu” 1987, nr 16; Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1991; Z. Naglak, *Zespolowa gra sportowa*, AWF, Wrocław 1994; Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1999, s. 61.

<sup>4</sup> J. Kosendiak, J. Migasiewicz, *Indywidualizacja procesu treningu – zadania trenera*, „Sport Wyczynowy” 1999, R. 37, nr 7-8, s. 28-32.

<sup>5</sup> J. Kosendiak, *Cele etapu wstępnego a współzawodnictwo w zespołowych grach sportowych*, „Człowiek i Ruch” 2001, nr 1(3) suppl. cz. 2, s. 89-91; J. Kosendiak, *Cele i założenia treningu na etapie wstępnym a jego realizacja*, [w:] R. Strzelczyk, K. Karpowicz (red.), *Etapizacja procesu szkolenia sportowego. Teoria i rzeczywistość*, AWF, Poznań 2012, s. 57-73.

<sup>6</sup> J. Kosendiak, *Cele i założenia treningu na etapie wstępnym a jego realizacja...*, s. 57-73.

Specjalny (mistrzowski)	Maksymalizowanie poziomu cech istotnych, przekształcanie uzyskanego potencjału na wynik na poziomie światowym.	1. Współzawodniczenie 2. Trenowanie 3. Wychowanie
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne, źródło inspiracji: Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1999, s. 61.

Na poszczególnych etapach szkolenia trener musi dysponować różnymi sprawnościami kierowniczymi, a także inny jest jego zakres kierowania. Jak twierdzi Naglak<sup>7</sup>, wyróżnia się trzy poziomy kierowania i odpowiadających im działań, które trener powinien opanować.

Pierwszy poziom umiejętności kierowania można określić jako elementarny, na którym działania kierownicze wielokrotnie się powtarzają w identycznych lub prawie niezmiennych warunkach. Są to rutynowe działania kierownicze związane z organizacją treningu, wyznaczaniem zadań do wykonania, doбором środków, metod i form, manewrowaniem grupą sportowców itd. Sprawność działania w tym przypadku ogranicza się do stwierdzenia, że trener dobrze prowadzi trening. Powtarzalność sytuacji, operowanie ograniczonym i powtarzającym się zasobem środków, metod i form w dobrze znanych, a więc łatwych do rozpoznania sytuacjach ułatwia dojście do perfekcji. Trener osiąga rzemieślniczą sprawność, którą utożsamia ze zdolnościami kierowniczymi. Po pewnym czasie można wykonywać elementarne obowiązki kierownicze bez namysłu. Problem polega na tym, że zbyt wielu trenerów poziom elementarny utożsamia z kierowaniem twórczym. Takie podejście hamuje osiągnięcie rzeczywistych zdolności kierowniczych. Elementarny sposób kierowania treningiem jest typowy dla wstępnego etapu szkolenia.

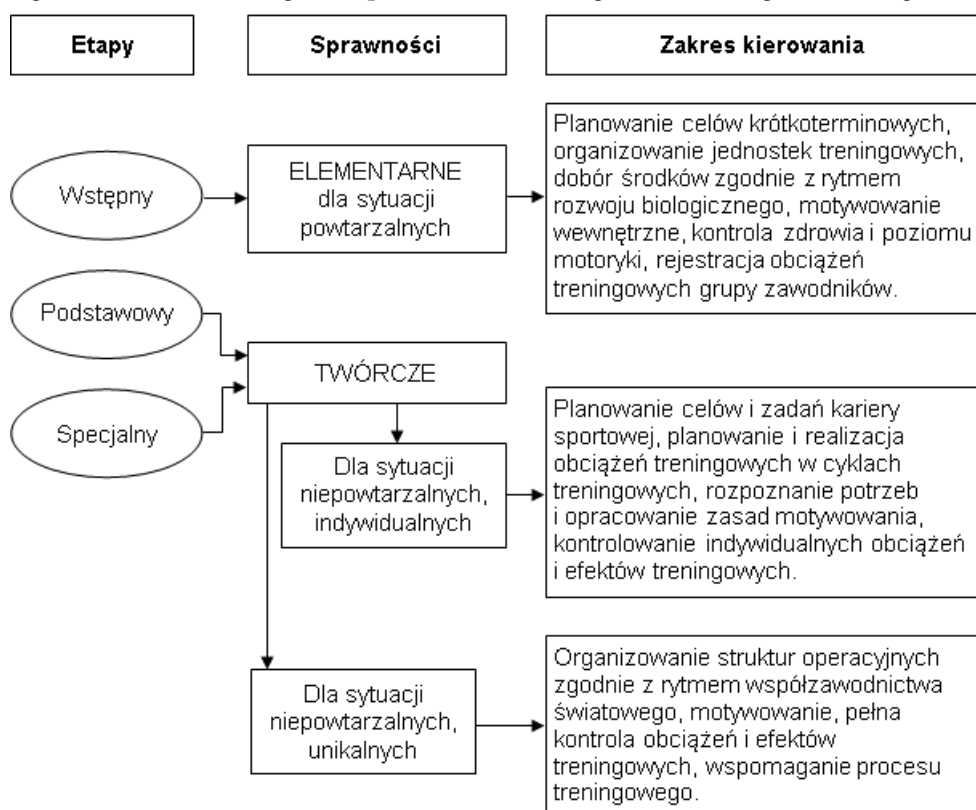
Na drugim poziomie umiejętności kierowniczych trener napotyka sytuacje treningowe mało powtarzalne, dotyczące przeważnie rozwiązań indywidualnych. Jest to typowe twórcze kierowanie procesem treningowym, w którym podstawową formą współpracy ze sportowcem jest indywidualizacja działań. Większość trenerów akceptuje pogląd, że każdy sportowiec posiada odrębności organizmu, które nie stanowią przeszkody w osiąganiu poziomu mistrzostwa sportowego. Potwierdzeniem tych sądów są znane w praktyce przypadki, np. gdy bardzo różniący się od siebie sportowcy osiągają podobne mistrzowskie rezultaty. W szkoleniu sportowców niezbędne jest więc opanowanie umiejętności kierowniczych w sytuacjach nietypowych, mało powtarzalnych. Są to stwierdzenia oczywiste, jednak doświadczenie uczy, jak odległa jest od tej zasady praktyka. W większości dyscyplin sportu, zwłaszcza tych o charakterze zespołowym, nie opiera się kierowania na dobrze poznanych możliwościach sportowca i nie indywidualizuje programu szkolenia. Z tego powodu jest on mało przydatny dla rozwoju kariery zawodniczej. W zindywidualizowanych działaniach wymagana jest elastyczność w postępowaniu; rzemieślnicze umiejętności kierowania treningiem sportowca nie wystarczają. Błędy popełniane na poziomie działań zindywidualizowa-

<sup>7</sup> Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca...*, s. 61.

nych są zawsze mniej szkodliwe dla sportowca, stąd opanowanie przez trenera tego typu umiejętności kierowniczych jest konieczne. Indywidualizacja w kierowaniu treningiem sportowca występuje od etapu podstawowego szkolenia.

Trzeci poziom umiejętności kierowniczych pojawia się na etapie treningu specjalistycznego, w którym trener jest zmuszony do specyficznych działań. Wyjątkowość może też wynikać z osobowości sportowca, jego uzdolnień, celów, które należy osiągnąć, lub warunków zewnętrznych (inna strefa czasu, klimatyczna itd.). Brak wzorców w postępowaniu musi być zastąpiony działaniem twórczym, nastawionym ofensywnie. Kierowanie szkoleniem całkowicie nietypowym jest najważniejszym sprawdzianem kwalifikacji kierowniczych trenera<sup>8</sup> (rys. 1).

Rysunek 1. Sprawności kierownicze i zakres kierowania trenera na różnych etapach treningu  
Figure 1. The coach management performance and range at various stages of training



Źródło: Z. Naglak, *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1999, s. 65.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 65.

## 2. Style kierowania

Styl kierowania to utrwalony sposób pełnienia funkcji kierowniczej<sup>9</sup>. Styl kierowania można zdefiniować jako względnie trwałe i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to – osiągnięcia celów stojących przed organizacją. Potencjalny styl kierowania to indywidualny pogląd kierującego dotyczący tego, jakimi metodami powinien on oddziaływać na podwładnych. Rzeczywisty styl kierowania to styl potencjalny, który został skorygowany pod wpływem aktualnych celów postawionych przed kierownikiem oraz warunków, w których trzeba je będzie realizować<sup>10</sup>. Kierowanie treningiem charakteryzuje również styl przyjęty w bezpośrednich kontaktach trenera ze sportowcem. Styl kierowania jest sposobem oddziaływania trenera na sportowca w celu skłonienia go do wypełniania wyznaczonej roli. Kierowanie jest bardziej lub mniej dostosowane do osobowości trenera, sportowca oraz okoliczności, w których zadania treningowe są realizowane.

W rozważaniach na temat funkcji kierowniczych i sposobów ich realizowania wskazuje się, że kierownicy mogą przekraczać swoje uprawnienia poza prawomocne granice działań dla danego stanowiska. Następuje wówczas tzw. nadużycie władzy. To właśnie cechy osobowości leżą u podstaw tych wykroczeń. Cechy osobowości prowadzą do nadużyć władzy legalnej, szczególnie gdy działania trudno jest kontrolować<sup>11</sup>. Styl kierowania można jednak świadomie zmieniać, dostosowując go do sytuacji. Osoba kierująca powinna mieć zatem świadomość preferowanego przez siebie stylu kierowania po to, aby ten styl zmieniać stosownie do okoliczności w ten sposób, aby efektywnie móc kierować. Ta samoświadomość może być więc podstawą samodoskonalenia. Każda osoba kierująca, a więc i trenerzy sportowi, powinni zidentyfikować swój potencjalny styl kierowania (wynikający z osobowości), a następnie dążyć do przyjęcia korzystnego, z punktu widzenia realizacji celów, stylu kierowania. Należałoby zatem te style zdefiniować. Jak pisze Wawrzyniak<sup>12</sup>: „Z koncepcji poświęconych stylom kierowania na szczególne wyeksponowanie zasługują dwie: siatki kierowniczej oraz J.W. Reddina. Autorami siatki kierowniczej są R.R. Blacke i J.S. Mouton, którzy opierając się na badaniach znanego socjologa amerykańskiego R. Likerta, wyodrębnili dwa podstawowe czynniki decydujące o stylu kierowania: koncentrowanie się na zadowoleniu podwładnych oraz na wydajności”. J.W. Reddin stwierdził, że kryteria te są niewystarczające i dodał jeszcze jeden wymiar, a mianowicie efektywność kierowania<sup>13</sup>. Z siatki kierowniczej wynikają 4 główne style kierowania: separujący się (niski poziom nastawienia na zadania i niski

<sup>9</sup> B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 80.

<sup>10</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Styl\\_kierowania](http://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_kierowania).

<sup>11</sup> G. Łasiński, M. Fąfara, *Style kierowania w sporcie*, „Trening” 1995, nr 3, s. 49-50.

<sup>12</sup> B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania...*, s. 81.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 82.

poziom nastawienia na zadowolenie podwładnych), poświęcający się (wysoki poziom nastawienia na zadania i niski poziom nastawienia na zadowolenie podwładnych), towarzyski (niski poziom nastawienia na zadania i wysoki poziom nastawienia na zadowolenie podwładnych) i zintegrowany (wysoki poziom nastawienia na zadania i wysoki poziom nastawienia na zadowolenie podwładnych).

Reddin, rozwijając tę koncepcję, wyróżnił mało efektywną wersję stylu separującego – **Dezterter** i bardziej efektywną jego odmianą – **Biurokrata**. Podobnie **Autokrata** to mniej efektywna wersja stylu poświęcającego się, a **Życzliwy Autokrata** wersja bardziej efektywna tego samego stylu. **Misjonarz** jest mniej, a **Rozwojowiec** bardziej efektywną odmianą stylu towarzyskiego i analogicznie **Kompromista** jest mniej, a **Administrator** bardziej efektywną odmianą stylu zintegrowanego. Tłumaczenia nazw stylów kierowania pochodzą z pracy Wawrzyniaka<sup>14</sup>. W nowszych pracach Reddina<sup>15</sup> pojawiają się inne określenia (być może wynikające z nowego tłumaczenia). Np. Administrator nazwany jest Dyrektorem, a Dezterter – Olewaczem.

W dalszej części pracy autorzy posługiwać się będą terminologią według Wawrzyniaka<sup>16</sup>. Tam można również znaleźć szczegółowe charakterystyki poszczególnych stylów kierowania. Należy zauważyć, że przypisanie danej osobie konkretnego stylu kierowania nie może być równoznaczne z oceną tej osoby jako osoby kierującej. Różne style mogą się zatem nadawać do pełnienia różnych ról kierowniczych, co jest szczególnie istotne w sporcie. Biorąc pod uwagę, że w etapie wstępnym trener pełni przede wszystkim rolę wychowawcy, wydaje się, że w tym etapie powinni funkcjonować trenerzy nastawieni raczej na podopiecznego, a nie na zadania (wyniki sportowe). Z kolei na etapie specjalnym sytuacja powinna być raczej odwrotna. Na marginesie należy zauważyć, że awans zawodowy trenera nie powinien raczej polegać na przechodzeniu z etapu na etap treningowy, a na doskonaleniu się w pracy na danym etapie. Znakomity trener dzieci i młodzieży, nastawiony na wychowanie swoich podopiecznych do sportu i przez sport, może zupełnie sobie nie poradzić w kierowaniu procesem treningowym sportowców dorosłych, gdzie jedynym kryterium efektywności jest wynik sportowy na możliwie najwyższym poziomie, co wymaga raczej nastawienia na zadania, a więc zupełnie innego stylu kierowania.

### 3. Cel pracy, pytania badawcze, materiał i metody badawcze

Styl kierowania może decydować o efektywności pracy trenera. Jeszcze bardziej na efekty pracy może wpłynąć świadomość reprezentowanego przez siebie stylu kierowania. Trener, który zdaje sobie sprawę z wad i zalet poszczególnych stylów kierowania, mając świadomość własnych skłonności do przyjęcia konkretnego stylu, może tak stero-

<sup>14</sup> Ibidem, s. 83.

<sup>15</sup> B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press, Warszawa 2005.

<sup>16</sup> B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania...*, s. 83.



wać własnym postępowaniem, aby minimalizować wady i wzmacniać zalety stylu, który reprezentuje. Świadomość ta może usprawnić działania kierownicze trenera.

**Celem pracy była identyfikacja rodzajów stylu kierowania charakteryzujących pracę trenerów i instruktorów funkcjonujących w różnych dyscyplinach sportu.**

Aby cel pracy osiągnąć, sformułowano następujące **pytania badawcze**:

1. Jakie style kierowania deklarują badani trenerzy i instruktorzy sportowi?
2. Jakie style kierowania reprezentują rzeczywiście (w świetle kwestionariusza Reddina) badani trenerzy?
3. Czy styl kierowania związany jest z wiekiem (stażem zawodowym) trenera?
4. Czy styl kierowania zależy od płci trenera?

**Metodą badawczą** zastosowaną dla identyfikacji potencjalnych i rzeczywistych stylów kierowania badanych szkoleniowców był tzw. kwestionariusz Reddina zmieszczony wraz kluczem interpretacji wyników w pracy Wawrzyniaka<sup>17</sup>. Dodatkowo badani wypełniali kwestionariusz autorstwa M. i J. Kosendiaków, w którym przekazywali informacje na temat płci, wieku, dyscypliny sportu, stażu zawodowego, poziomu wykształcenia, posiadania innych zawodów itd. Badani deklarowali również, jaki styl reprezentują (przed wykonaniem testu)<sup>18</sup>, ustosunkowywali się też do wyników testu. Wielu z nich nie zgadzało się z wynikiem. Wiele osób deklarowało, że po wykonaniu testu zweryfikowało myślenie o sobie jako o trenerze reprezentującym określony styl kierowania.

**Materiał badań** stanowiła grupa 265 trenerów i instruktorów sportu biorących udział w różnego rodzaju kursach doskonalących zawodowo organizowanych przez Dolnośląską Federację Sportu i Akademię Wychowania Fizycznego we Wrocławiu w latach 2006–2011. W ramach tych kursów badani uczestniczyli w zajęciach z zakresu teorii organizacji i zarządzania, gdzie zapoznawali się szczegółowo z zagadnieniami związanymi ze stylami kierowania. W badaniach uczestniczyło 227 mężczyzn i 36 kobiet. Dwie osoby nie podały swojej płci. Zdecydowaną większość stanowili młodzi trenerzy (136 osób w wieku do lat 30), 66 badanych liczyło 30–40 lat życia, a 57 osób przekroczyło wiek 40 lat. 6 badanych nie podało swojego wieku.

#### 4. Wyniki badań i ich analiza

Przystępując do prezentacji wyników, należy od razu zauważyć wielką rozbieżność pomiędzy deklaracjami badanych a wynikami badań. W efekcie przeprowadzonych badań stwierdzono, że deklarowane przez trenerów style kierowania nie mają wiele wspólnego ze stylami rzeczywistymi.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 184–192.

<sup>18</sup> Test wykonywano jako podsumowania zajęć na kursie doskonalenia zawodowego i badani byli zapoznani zarówno z klasyfikacją stylów kierowania, jak również z dokładnymi charakterystykami poszczególnych stylów.



Tabela 2. Wyniki badań – style kierowania deklarowane i rzeczywiste wynikające z badań (uwzględniono 259 osób, bo tylko tyle zadeklarowało swój styl kierowania przed badaniami)  
 Table 2. The study results: the declared and actual management styles resulting from the study (Results include 259 people, because only they declared his or her management style before the study)

		Deklarowany	Wynikający z badań
Style efektywne	Biurokrata	13	21
	Rozwojowiec	67	54
	Administrator	35	14
	Życzliwy autokrata	102	30
	łącznie	217 (83,14%)	119 (45,95%)
Style nieefektywne	Dezterter	0	27
	Misjonarz	16	47
	Kompromista	21	28
	Autokrata	7	38
	łącznie	44 (16,86%)	140 (54,05%)

Źródło: opracowanie własne.

Style bardziej efektywne widzi u siebie 83,14% badanych, a mniej efektywne 16,86% badanych. W rzeczywistości style bardziej efektywne charakteryzuje zaledwie 45,95% badanych, a style mniej efektywne aż 54,05 % badanych trenerów (patrz tab. 2.) Najczęściej deklarowanym stylem jest styl efektywny – Życzliwy Autokrata (102 odpowiedzi), a w rzeczywistości styl ten stwierdzono u 30 badanych i to niekoniecznie u tych, którzy ten styl deklarowali. Nikt nie deklarował, że jest Dezterterem, a testy ujawniły, że aż 27 osób badanych posiada skłonności do tego stylu kierowania. Stosunkowo najmniejsze różnice liczbowe dotyczą Rozwojowca, który to styl deklaruje 67 badanych, a stwierdzony został u 54 osób. Z badań wynika również, że (pomijając Dezeterów i Biurokratów, którzy nie nastawiają się ani na zadania, ani na podwładnych, a jest ich w sumie 48) 101 osób (Rozwojowcy i Misjonarze) nastawia się na dobro swoich podwładnych (zawodników), 68 osób nastawia się na zadania (Życzliwi autokraci i Autokraci), a 42 osoby na zadania i na zawodników (Administratorzy i Kompromiści). Można z dużą ostrożnością stwierdzić, że 48 nie ma predyspozycji do pracy trenerskiej (względnie czeka ich dużo pracy w zakresie samodoskonalenia w tym zawodzie), 101 osób ma predyspozycje do pracy z młodzieżą, 68 osób predestynowanych jest do pracy ze sportowcami dorosłymi, a 42 osoby teoretycznie mogłyby podołać zadaniom na każdym etapie procesu treningowego.

Tabela 3. Wyniki badań – style kierowania – podział ze względu na płeć (uwzględniono łącznie 263 osoby, które podały swoją płeć)

Table 3. The study results – management styles – breakdown by sex (results include 263 people, who reported his or her sex)

		Mężczyźni	Kobiety
Style efektywne	Biurokrata	18	3
	Rozwojowiec	47	7
	Administrator	12	2
	Życzliwy autokrata	27	7
	łącznie	104 (45,8%)	19 (52,7%)
Style nieefektywne	Dezertter	27	0
	Misjonarz	38	9
	Kompromista	24	4
	Autokrata	34	4
	łącznie	123 (54,2%)	17 (47,3%)

Źródło: opracowanie własne.

Duże rozbieżności zanotowano również w odniesieniu do płci badanych trenerów. Wprawdzie liczebność w ramach płci jest mocno zróżnicowana (227 mężczyzn i 36 kobiet), to jednak u kobiet minimalnie przeważają style bardziej efektywne i nastawione na podwładnych, a u mężczyzn style mniej efektywne (tab. 3). Zastanawiające jest, że żadna z badanych kobiet nie została sklasyfikowana jako Dezertter, a dotyczy to aż 27 mężczyzn. Także wśród Biurokratów mamy 18 mężczyzn i 3 kobiety, a oba te style zaliczyć można raczej do stylów niepożądanych w zawodzie trenera, o czym wspomniano wyżej.

Rysunek 2. Wyniki badań – style kierowania – rozkład procentowy ze względu na wiek trenera (seria 1 – wiek do 30 lat, seria 2 – wiek 30–40 lat, seria 3 wiek ponad 40 lat)

Figure 2. The study results – management styles – the percentage due to the coach age (series 1 – up to 30 years of age, series 2 – 30–40 years of age, and series 3 – over 40 years of age)



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wiek badanych, to wyniki są również zróżnicowane (rys. 2). W grupie trenerów najmłodszych (do lat 30) stwierdzono największą grupę Dezerterów (aż 15 osób) a najbardziej popularne style to: Rozwojowiec, Autokrata i Misjonarz, a więc przewaga stylów skierowanych na dobro zawodnika. Wśród średniej grupy wiekowej (30–40 lat) rozkład liczbowy jest w miarę równorzędny, natomiast w grupie najstarszej znów przeważają osoby nastawione na zawodnika (Rozwojowiec i Misjonarz).

## Podsumowanie

Ze względu na fakt, że różne style kierowania mogą stać się skuteczne na różnych etapach treningu sportowego zaobserwowane różnice ze względu na nastawienie na zadania lub na podwładnych mogą nie mieć znaczenia. Trenerzy nastawieni na zawodnika powinni skupić się na pracy z dziećmi i młodzieżą, trenerzy nastawieni na zadania powinni dążyć do tego, aby pracować ze sportowcami dorosłymi. Jak wspomniano, świadomość własnego stylu kierowania może pomóc zainteresowanym o odpowiednim dla nich usytuowaniu się w zawodzie. Niepokojące jest jednak to, że większość badanych reprezentuje style nieefektywne. Być może osoby te nie rozumieją istoty zawodu instruktora i trenera sportowego. Być może czeka je długi proces samodoskonalenia się w zawodzie. Niepokojący jest też obraz świadomości trenerów co do własnego stylu kierowania. Wyniki badań mocno różniły się od wartości deklarowanych. Być może warto w sposób ciągły uzupełniać wiedzę trenerów z zakresu podstawowych zagadnień organizacji i zarządzania i w systemie kształcenia trenerów nie poprzestawać wyłącznie na wiedzy metodycznej i biologicznej. Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Badani trenerzy deklarują w olbrzymiej większości, że reprezentują bardziej efektywne style kierowania.
2. Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość badanych reprezentuje style nieefektywne, z czego 18,5% style, które w zasadzie powinny eliminować z zawodu trenera sportowego.
3. W poszczególnych grupach wiekowych rozkład preferencji stylów kierowania jest podobny, chociaż w grupie najmłodszej jest najwięcej osób reprezentujących style nieefektywne, być może osoby te są jeszcze w fazie zastanawiania się nad sensem wykonywania zawodu trenera.
4. Kobiety preferują style bardziej efektywne, nastawione na zawodnika, a mężczyźni style mniej efektywne, chociaż różnice są niewielkie.

## Bibliografia

- Kosendiak J., *Cele etapu wstępnego a współzawodnictwo w zespołowych grach sportowych*, „Człowiek i Ruch” 2001, nr 1(3) suppl. cz. 2.
- Kosendiak J., *Cele i założenia treningu na etapie wstępnym a jego realizacja*, [w:] R. Strzelczyk, K. Karpowicz (red.), *Etapizacja procesu szkolenia sportowego. Teoria i rzeczywistość*, AWF, Poznań 2012.
- Kosendiak J., Migasiewicz J., *Indywidualizacja procesu treningu – zadania trenera*, „Sport Wyczynowy” 1999, R. 37, nr 7-8.
- Łasiński G., Fąfara M., *Style kierowania w sporcie*, „Trening” 1995, nr 3.
- Naglak Z., *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1991.
- Naglak Z., *Metodyka trenowania sportowca*, AWF, Wrocław 1999.
- Naglak Z., *Spoleczne i metodyczne aspekty sportu klasyfikowanego*, „Studia i Monografie AWF we Wrocławiu” 1987, nr 16.
- Naglak Z., *Trening sportowy – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1979.
- Naglak Z., *Zespołowa gra sportowa*, AWF, Wrocław 1994.
- Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press, Warszawa 2005.
- Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Wawrzyniak B., *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.

### Nota o Autorach:

**Jan Kosendiak** – w roku 1979 ukończył studia na Wydziale Informatyki i Zarządzania, Instytut Cybernetyki Technicznej Politechniki Wrocławskiej ze specjalnością komputerowe systemy sterowania. Po studiach podjął pracę w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, gdzie pracuje do dzisiaj. W roku 1990 obronił pracę doktorską na AWF we Wrocławiu, a w roku 2014 uzyskał stopień doktora habilitowanego z zakresu nauk o kulturze fizycznej. Ponadto jest trenerem I klasy lekkoatletyki. Dr hab. inż. Jan Kosendiak jest autorem ponad 100 prac naukowych i metodyczno-naukowych opublikowanych w sześciu krajach (tematyka prac: projektowanie procesów treningowych, optymalizacja procesu treningowego, analiza obciążeń, struktur czasowych, projektowanie systemów kontroli treningu, problematyka sportu dzieci i młodzieży) oraz 3 książek. W ciągu dwudziestoletniej pracy trenerskiej jego wychowankowie, w różnych kategoriach wiekowych, zdobyli około 40 medali na Mistrzostwach Polski w LA. Od 1979 roku pracuje jako nauczyciel akademicki w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu; prowadzi zajęcia dydaktyczne z przedmiotów: teoria sportu, teoria treningu sportowego i edukacja olimpijska – którego jest autorem. Wykładał (lub aktualnie wykłada) na wielu uczelniach państwowych i prywatnych. Prowadzi też wykłady na kursach instruktorów sportu, kursach trenerskich i na studiach podyplomowych. Jest promotorem ok 140 prac magisterskich.

**Katarzyna Hyjek** – magister nauk o kulturze fizycznej. Doktorantka na Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Trener II klasy lekkoatletyki oraz zawodnik klubu AZS AWF Wrocław. Brązowa medalistka Mistrzostw Polski Kraków 2015. Autorka kilku artykułów w publikacjach krajowych i zagranicznych, zajmująca się problematyką treningu sportowego. Nauczyciel i trener w Zespole Szkół Mistrzostwa Sportowego w Raciborzu.

**Agnieszka Nowak** – studentka II roku studiów doktoranckich w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończyła studia II stopnia na kierunku wychowanie fizyczne o specjalności menadżer sportu, oraz w tym samym roku zdobyła dyplom studiów licencjackich na kierunku sport o specjalności trenerskiej (piłka siatkowa). Zainteresowania naukowe dotyczą coachingu, motywacji w sporcie, siatkówki oraz windsurfingu.

**Maria Kosendiak** – w roku 1979 ukończyła studia na Wydziale Informatyki i Zarządzania, Instytut Cybernetyki Technicznej Politechniki Wrocławskiej ze specjalnością komputerowe systemy sterowania (tytuł zawodowy – mgr inż. informatyk). Pracowała wiele lat w szkołach średnich, pomaturalnych i na uczelniach wyższych, prowadząc zajęcia z informatyki. Była wykładowcą na kursach instruktorskich i trenerskich organizowanych przez Dolnośląską Federację Sportu. Prowadziła zajęcia z przedmiotów odstawy organizacji i zarządzania i organizacja i zarządzanie w sporcie.

**Kazimierz Witkowski** – w 1981 r. ukończył Akademię Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, uzyskując dyplom magistra wychowania fizycznego, kierunek trenerski, specjalizacja judo, uzyskał stopień naukowy doktora. W roku 2008 został mianowany na stanowisko docenta. W 2013 r. został doktorem habilitowanym z zakresu nauk o kulturze fizycznej. W latach 2009-2012 był zastępcą Dyrektora Instytutu Sportu AWF Wrocław. Od 2012 r. jest prodziekanem ds. studenckich i sportu Wydziału Nauk o Sporcie w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Główne kierunki jego działalności naukowej koncentrują się na badaniach wieloczynnikowych aspektach sukcesu sportowego w sportach walki. Jest laureatem 1 Nagrody Naukowej Ministra Nauki (1993 r.) oraz 10 nagród Ministra Sportu (1993, 1997, 1998, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007x2, 2008) za wyniki sportowe (medale mistrzostw świata, mistrzostw Europy w judo i ju-jitsu). W swoim dorobku naukowym ma 250 publikacji naukowych, a także 8 pozycji książkowych. Jest trenerem klasy mistrzowskiej w judo, trenerem I klasy w ju-jitsu. Jest trenerem głównym sekcji judo i ju-jitsu w KS AZS-AWF Wrocław. Jego wychowankowie zdobyli 30 medali na mistrzostwach świata i Europy, akademickich mistrzostwach świata i uniwersjadach, a także około 230 medali na mistrzostwach Polski. Wśród nich jest czterech olimpijczyków. Inicjator wielu nowatorskich rozwiązań w systemie przeprowadzania zawodów i szkolenia zawodników, trenerów. Wiceprezes Klubu Sportowego AZS-AWF we Wrocławiu.

#### **Author's resume:**

**Jan Kosendiak** – he graduated from the Faculty of Computer Sciences and Management at the Institute of Engineering Cybernetics, Wrocław University of Technology in 1979 with a specialty of digital control systems. After graduation he started to work at the University School of Physical Education in Wrocław, where he works until today. In 1990 he defended his doctoral thesis at the University School of Physical Education in Wrocław and in 2014 he obtained PhD in the field of physical education. He is also the first-class coach in athletics. Jan Kosendiak, PhD is the author of over 100 scientific and methodical studies published in six countries (field of work: training process design, training process optimization, analysis of loads and time structures, training control system design, sports in children and youth) and 3 books. During the twenty years of coaching, his pupils - from different age categories - won 40 medals in the Polish Championships in Athletics. Since 1979 he works as a university teacher at the University School of Physical Education in Wrocław as the academic teacher of theory of sports, theory of sports training, and Olympics education (he is the author of which). He is – or was – academic teacher at many state and private universities. He gives also lectures on courses for sports instructors, coaching courses, and at the postgraduate studies. He has supervised about 140 master's theses.

**Katarzyna Hyjek** Master of in physical education. Doctoral student at the Academy of Physical Education in Wrocław. Athletics trainer class II and AZS AWF Wrocław player. Bronze medalist of Polish Championship in Kraków 2015. Author of several articles in national publications and foreign, dealing with problems sports training. Teacher and coach at the School of Sports Championship in Racibórz

**Agnieszka Nowak**, a student of second year of doctoral studies at the Academy of Physical Education in Wrocław. She graduated a second degree in Physical Education with a specialization in sport manager, and in the same year she graduated undergraduate majoring in Sports specializing in coaching (volleyball). Research interests relate to coaching, motivation in sports, volleyball and windsurfing.

**Maria Kosendiak** – she graduated from the Faculty of Computer Sciences and Management at the Institute of Engineering Cybernetics, Wrocław University of Technology in 1979 with a specialty of digital control systems (professional degree: MA in Computer Sciences). She worked for many years in secondary schools, colleges and universities as a teacher of computer sciences. She was the lecturer at courses for instructors and trainers organized by the Lower Silesian Federation of Sports. She gave lectures on basics of management and organization, and organization and management in sports.

**Kazimierz Witkowski** –Mr. Witkowski graduated from the University School of Physical Education in Wrocław as the Master of Science in Physical Education, field of study: coaching, and specialization: judo in 1981. He obtained PhD degree. In 2008 he was appointed associate professor. In 2013 he obtained post-doctoral degree in Physical Education. In 2009-2012 he was Deputy Director of the Institute of Sports at the University School of Physical Education in Wrocław. From 2012 he is the Associate Dean responsible for Students and Sports at the Department of Sports Sciences at the University School of Physical Education in Wrocław. His scientific research focuses on multi-factorial aspects of the sports success in martial arts. He is the winner of the First Scientific Award of the Minister of Science (1993) and 10 Awards of the Minister of Sport (1993, 1997, 1998, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007x2, 2008) for sports results (medals at World Championships and Europe Championship in Judo and Ju-jitsu). Kazimierz Witkowski's scientific achievements include 250 scientific papers and 8 books. He is the master-class coach in judo and the first-class coach in ju-jitsu. He is the Head Coach of the Judo and Ju-jitsu Section at KS AZS AWF Wrocław. His pupils won 30 medals at World and European Championships, Academic World Championships and Universiades, as well as about 230 medals at the Polish Championships. There are four Olympians among them. Mr. Witkowski launched many innovative solutions in the competition system and players or coaches training. He is Vice-President of the Sports Club AZS AWF Wrocław.

#### **Kontakt/Contact:**

Jan Kosendiak: e-mail: Jan.kosendiak@awf.wroc.pl

Katarzyna Hyjek e-mail: katarzynahyjek90@gmail.com

Agnieszka Nowak: e-mail: agersss@wp.pl

Maria Kosendiak e-mail: mkosendiak@gmail.com

Kazimierz Witkowski e-mail: kazimierz.witkowski@awf.wroc.pl

#### **The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**

##### **Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Jan Kosendiak – 55%; Katarzyna Hyjek – 10%; Agnieszka Nowak – 10%; Maria Kosendiak – 15%; Kazimierz Witkowski – 10%.