

**Tomasz Seweryniak**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## DIAGNOZA KOMPETENCJI COACHA PROFESJONALNEGO ZESPOŁU SPORTOWEGO

---

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje temat kompetencji podmiotów kierowniczych na przykładzie zespołu sportowego. Nowoczesne, profesjonalne zespoły sportowe są kierowane przez osoby o kompetencjach odmiennych od kompetencji trenerów pojmowanych jako specjaliści od treningu motorycznego i technicznego. Aby dokładnie wskazać różnice, konieczna jest diagnoza tych kompetencji oparta na materiale empirycznym. W pracy przedstawiony jest pierwszy etap badań opierający się na identyfikowaniu kompetencji oraz budowaniu modelu kompetencyjnego.

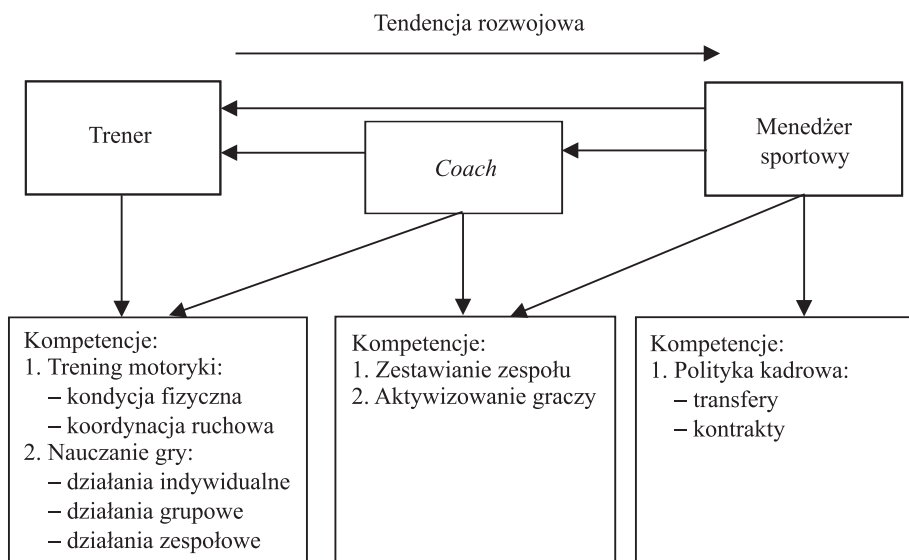
**Słowa kluczowe:** *coach*, zespół sportowy, kompetencje, zadania coacha.

### 1. Wstęp

Zespoły sportowe podlegają prawidłowościom i mechanizmom właściwym również zespołom funkcjonującym w innych obszarach rzeczywistości. Jest to sytuacja ze wszech miar oczywista, ponieważ są one jednym z typów bardzo powszechnych zespołów zadaniowych [Panfil 2008, s. 19-20]. Pomimo wielu cech wspólnych zespoły sportowe mają własną specyfikę [Seweryniak 2006, s. 7-15] wyrażającą się na przykład w sposobie podziału zadań, która często wymyka się prawom regulującym funkcjonowanie zespołów zadaniowych spoza świata sportu. Zespół sportowy jest przykładem zespołu zadaniowego, którego praca podlega bieżącej, transparentnej ocenie, a procesy w nim zachodzące charakteryzuje duża dynamika. Ocena dokonywana jest przez wiele różnych podmiotów (członkowie zespołu, kibice, osoby bezpośrednio kierujące zespołem, kierownictwo organizacji, którą zespół reprezentuje, dziennikarze) za pośrednictwem bardzo zróżnicowanych, często subiektywnych kryteriów. Ocena prowadzona jest cyklicznie, kolejne oceny następują zaś w krótkich odstępach czasu i dotyczą zarówno efektywności działań, jak i czynników ją warunkujących.

W nowoczesnych, profesjonalnych zespołach sportowych spotkamy, oprócz trenera i sportowców, wielu wysokiej klasy specjalistów [Berruto 2009]. Aby zespół osiągał dobre wyniki, konieczne jest kierowanie pracą tych ludzi przez osobę o kompetencjach znacznie wykraczających poza obowiązujący powszechnie model trenera

sportowego postrzeganego jako metodyk motoryki. Obserwacja pracy trenerów najlepszych zespołów wskazuje, że ich kompetencje prawdopodobnie zbliżają się do kompetencji menedżerów w firmach rynkowych [Seweryniak 2003], co – jak się wydaje – powinno skutkować również zmianą w nazwie zajmowanego stanowiska. W profesjonalnym sporcie XXI wieku przygotowanie kondycyjne i techniczne zawodników osiągnęło niezmiernie wysoki poziom, a różnice między konkurentami są minimalne, co ogranicza możliwości poprawy wyników sportowych poprzez oddziaływanie na te sfery. Dodatkowo coraz większe znaczenie zyskuje umiejętność przygotowania mentalnego graczy, wybór właściwej strategii działania w zakresie personalnym, osiąganie najwyższego poziomu przygotowania w najważniejszych momentach, podział zadań gwarantujący najlepsze wykorzystanie umiejętności graczy, umiejętność tworzenia dobrej atmosfery czy utrzymywanie motywacji zawodników na właściwym poziomie. Aby realizować wymienione zadania, należy stosować środki krańcowo odmienne od środków wpływających na kondycję i technikę graczy. Stąd w przedstawianej pracy osoba kierująca profesjonalnym zespołem sportowym będzie określana mianem coacha sportowego, którego należy postrzegać jako osobę działającą w sposób zasadniczo różniący się od trenera bazującego na środkach treningu kondycyjnego i przygotowania technicznego (rys. 1).



**Rys. 1.** Modele kompetencji osób kierujących zespołami seniorów w grach sportowych

Źródło: [Panfil 2004].

Autorzy zajmujący się coachingiem personalnym przedstawiają coacha na przykład tak: „nastawiony zwykle na rezultaty (...) ze szczególnym naciskiem na podejmowanie działań i podtrzymywanie zmian w czasie. (...) Bardziej praktyk niż teore-

tyk. Jego praca opiera się w dużym stopniu na umiejętnościach interpersonalnych” [Parsloe, Wray 2002].

Role coacha sportowego będą w wielu punktach zbieżne z rolami menedżera w firmach rynkowych, a więc będzie on wypełniał role należące do kategorii interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej [Mintzberg i in. 2005]. Przyjmując punkt widzenia oparty na funkcjach kierowniczych, zauważymy, że *coach* sportowy będzie planował, organizował, przewodził i kontrolował pracę swoich współpracowników i podwładnych, tak jak robią to najlepsi menedżerowie, ale będzie je spełniał w innym, niekiedy bardziej turbulentnym i mocniej nasyconym rywalizacją otoczeniu. Duża liczba zadań, ról i funkcji, które muszą być wypełniane w środowisku społecznym i organizacyjnym różniącym się znacznie od tego znanego z firm spoza sportu, tworzy konieczność określenia kompetencji coacha sportowego kierującego profesjonalnym zespołem sportowym. Z tego względu **celem artykułu** jest przedstawienie założeń pierwszego etapu badań zmierzających do określenia modelu kompetencyjnego coacha profesjonalnego zespołu sportowego na przykładzie piłki siatkowej oraz diagnozy kompetencji osób zajmujących stanowiska pierwszych trenerów w zespołach piłki siatkowej wysokiej klasy. W przedstawianej pracy autor będzie się koncentrował na identyfikowaniu kompetencji coacha na podstawie źródeł literaturowych.

## 2. *Coaching* zespołu sportowego

Definicje procesu coachingu podkreślają wagę zwiększania sprawności realizacji działań przez podmiot poddawany coachingowi [Panfil 2008; Parsloe, Wray 2002; Thorpe, Clifford 2002]. R. Panfil [2008] w swojej pracy poświęconej coachingowi zespołów zadaniowych, opisując ten proces, wyróżnia takie fazy coachingu, jak:

- faza strukturalizowania zespołu zadaniowego,
- faza koordynowania współdziałania,
- faza aktywizowania do współdziałania,
- faza wdrażania samooceny współdziałania,
- faza restrukturyzacji zespołu.

W każdej z faz *coach* musi podejmować różnorakie czynności, wykorzystywać różne umiejętności, korzystać z innej wiedzy, przejawiać specyficzne zachowania i postawy, aby stworzyć warunki do pełnego wykorzystania potencjału zawodników i zespołu. Tworzy to specyficzny dla coacha sportowego układ kompetencji, który jest słabo opisany, zwłaszcza w polskiej literaturze.

Obserwacja działań, jakie podejmują władze najsilniejszych klubów w grach zespołowych w Polsce oraz władze związków sportowych (Skra Bełchatów – piłka siatkowa mężczyzn, Prokom Trefl Sopot – koszykówka mężczyzn, Kadra Narodowa w piłce nożnej, koszykowiec mężczyzn, piłce siatkowej mężczyzn) wśród polskich trenerów sportowych wskazuje na deficyt coachów przygotowanych do pracy z profesjonalnymi zespołami najwyższego poziomu. Co ciekawe, tendencja ta jest także

zauważalna w sportach indywidualnych, czego przykładem są wyniki sportowców kierowanych przez zagranicznych coachów w czasie Zimowych Igrzysk Olimpijskich Vancouver 2010, gdzie nasi najlepsi zawodnicy współpracowali z coachami z zagranicy (J. Kowalczyk w biegach narciarskich z A. Wierietielnym – Białorusinem wyszkolonym w Kazachstanie, oraz A. Małysz z H. Lepistoe z Finlandii).

### 3. Kompetencje coacha sportowego – zagadnienia pomiaru

Kompetencja to zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników lub zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań [Whiddett, Hollyfrobe 2003], zaś ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników [Armstrong 2000]. Gdy się przyjrzy określeniu kompetencji przedstawianej przez różnych autorów [Armstrong 2000; Rostkowski 2003, Whiddett, Hollyfrobe 2003; Filipowicz 2004], można zauważyć, że wszyscy podkreślają znaczenie osiągnięcia oczekiwanych efektów pracy. Występowanie efektów w postaci określonych zachowań pracownika lub zrealizowanie postawionych zadań na odpowiednim poziomie jest wręcz warunkiem, aby uznać osobę za kompetentną.

**Tabela 1.** Pomiar kompetencji coacha sportowego – założenia

Etap badań	Zadania do realizacji
Identyfikacja kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie właściwości i zachowań pozwalających być skutecznym na stanowisku coacha zespołu sportowego</li> <li>• Wskazanie kompetencji kluczowych dla roli coacha</li> </ul>
Tworzenie modelu kompetencyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie optymalnych poziomów kompetencji coacha</li> <li>• Określenie kompetencji różnicujących</li> <li>• Sformułowanie wytycznych co do narzędzi pomiaru</li> </ul>
Wybór strategii pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wybór narzędzi, kolejności zastosowania oraz badanych podmiotów</li> <li>• Analiza narzędzi pod kątem możliwości obiektywizacji pomiaru</li> </ul>
Opracowanie narzędzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie narzędzi obejmujących wszystkie aspekty pracy coacha</li> <li>• Preferowane narzędzia oceniające kompetencje z różnych punktów widzenia</li> <li>• Obiektywizacja narzędzi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rostkowski 2003].

Identyfikowanie kompetencji jest pierwszym etapem badań (tab. 1), w którym zostanie ustalony zakres kompetencji charakterystycznych dla coachów funkcjonujących w rzeczywistych zawodowych zespołach sportowych. Jak pisze Rostkowski [2003], można tu wykorzystać zróżnicowane metody:

- badanie dokumentacji firmy, np. opisów stanowisk pracy oraz arkuszy oceny okresowej;

- wywiady indywidualne, wywiady grupowe lub zastosowanie kwestionariuszy;
- panel ekspertów;
- analizowanie tzw. wypadków krytycznych;
- obserwacja pracownika w trakcie pracy lub samoobserwacja prowadzona przez pracownika przy wykorzystaniu specjalnego dziennika.

W zakresie identyfikowania kompetencji podstawową metodą będzie wywiad z wykorzystaniem ankiety kwestionariuszowej prowadzony z osobami o statusie eksperta w zakresie kompetencji charakterystycznych dla roli coacha zespołu sportowego. Ankieta kwestionariuszowa będzie skonstruowana w sposób pozwalający na poszerzenie przez ekspertów listy kompetencji, jeżeli uznają oni, że należy ją uzupełnić o istotne szczegółowe kompetencje. Funkcje ekspertów będą pełnił byli trenerzy Kadry Narodowej, trenerzy z najwyższej klasy rozgrywek o wieloletnim stażu oraz menedżerowie profesjonalnych klubów.

Pierwszym etapem w identyfikacji kompetencji coacha jest określenie listy **kluczowych zadań i obowiązków** typowych w pracy osoby na takim stanowisku. W poszczególnych fazach coachingu [Panfil 2008] znajdziemy wiele zadań, które powinien wykonywać *coach* zespołu. **Kluczowe zadania** związane z procesem coachingu będą tworzyć następujący układ:

1. W fazie strukturalizowania zespołu:
  - planowanie kadr z uwzględnieniem celów długofalowych i w ramach określonego budżetu,
  - wykorzystanie dostępnych źródeł kadr,
  - wybór metod rekrutacji i selekcji, w aspekcie celów, efektów i ekonomiczności,
  - określanie celów i zadań zespołu,
  - podział zadań,
  - świadome oddziaływanie na kształt struktury społecznej i klimatu organizacyjnego,
  - zarządzanie układem spójność – konflikt.
2. W fazie koordynowania współdziałania:
  - uzgadnianie wizji współpracy,
  - ułatwianie komunikacji,
  - doskonalenie współdziałania,
  - utrzymywanie stanów emocjonalnych oraz sprawności fizycznej i umysłowej na optymalnym poziomie.
3. W fazie aktywizowania do współdziałania:
  - podejmowanie czynności umożliwiających aktywizowanie do współdziałania,
  - motywowanie do współdziałania,
  - stosowanie perswazji,
  - wykorzystanie kryzysów.
4. W fazie oceny działania:
  - ocena społecznych kompetencji członków zespołu w zakresie:
    - zdolności myślenia o przyszłości – umiejętności przewidywania zdarzeń, rozumienia szans i zagrożeń,

- zdolności innowacyjnych – giętkości i oryginalności myślenia,
  - odporności na stres,
  - zdolności dostosowania do zmian – elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej, przejawiającej się akceptowaniem zmian oraz korygowaniem i modyfikowaniem działań adekwatnie do zmian warunków,
  - poczucia odpowiedzialności za zespół i partnerów,
  - motywacji do działania traktowanej jako umiejętność ujawniania motywów wewnętrznych dotyczących efektywności realizowania zadań, stymulującej aktywność do działania,
  - funkcjonowania interpersonalnego,
- ocena osobowości członków zespołu przez coacha,
  - ocena efektywności działań względnie i bezwzględnie zależnych.

#### 5. W fazie restrukturyzacji zespołu:

- modyfikowanie kompetencji członków zespołu,
- przemieszczanie członków w zespole,
- wymiana członków zespołu,
- wymiana coacha.

Jak wcześniej zauważono, zadania coacha są nierzadko zbieżne z zadaniami menedżera w organizacjach spoza obszaru sportu. Pozwala to na wykorzystanie do określenia zadań coacha koncepcji ról kierowniczych Mintzberga [Mintzberg i in. 2005]. Wypełnianie ról kierowniczych będzie skutkowało występowaniem kompetencji pojawiających się już w związku z realizowanymi fazami coachingu według R. Panfila [2008], ale można wskazać także takie, które nie są wymieniane przez wspomnianego autora. Przykłady **kluczowych zadań** wynikających z pełnienia przez coacha określonych ról kierowniczych przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** Podstawowe role kierownicze

Kategoria	Rola	Przykładowe zadanie
Interpersonalna	reprezentant	udział w powołaniu zespołu zadaniowego
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększania efektywności
	łącznik	koordynacja zadań dwóch zespołów
Informacyjna	obserwator	monitoring funkcjonowania branży, tworzenie baz danych, banków informacji
	propagator	prezentacja nowych inicjatyw
	rzecznik	forsowanie interesów zespołu na zewnątrz
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowanie pomysłów innowacyjnych
	przeciwdziałający zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktów między członkami zespołu
	dysponent zasobów	alokacja zasobów zespołu
	negocjator	negocjowanie porozumień

Źródło: [Mintzberg i in. 2005].

Realizacja przedstawionych zadań coacha na wysokim poziomie będzie w dużym stopniu sprzyjać osiągnięciu odpowiedniej sprawności działania na tym stanowisku, a więc kompetencji. Jednakże, aby osiągnąć wymagany poziom realizacji zadań, konieczne jest przejawianie określonych postaw, zachowań oraz posiadanie umiejętności, a także specyficznej i ogólnej wiedzy. W dalszym przebiegu prac nad kompetencjami coacha zostaną określone szczegółowe kompetencje konieczne do realizacji określonych już zadań kluczowych. Dla kompetencji tych zostaną opracowane poziomy spełnienia, które będą różnicować osoby o niskim, przeciętnym i wysokim stopniu przejawiania kompetencji. Oprócz kompetencji sprzyjających realizacji zadań kluczowych coachowie będą także mieli kompetencje uzupełniające, właściwe dla trenerów i menedżerów (rys. 1), które również będą podlegać identyfikacji. W procesie weryfikacji kompetencji przez ekspertów, podobnie jak inne wyróżnione kompetencje, będą one mogły być odrzucone jako nieistotne w pracy coacha. Z drugiej strony lista kompetencji będzie mogła być rozszerzona o kompetencje nieopisane wcześniej przez autora.

#### 4. Podsumowanie

Badania oddziaływania środków coachingu indywidualnego i zespołowego [Seweryniak 2006] wskazały na występowanie związku z efektywnością działania poszczególnych graczy i zespołu sportowego piłki siatkowej w zakresie aktywności, skuteczności i niezawodności działań względnie i bezwzględnie zależnych. Świadczy to z pewnością o występowaniu specyficznego dla coacha sportowego układu kompetencji, który różni się znacząco od kompetencji trenerów kształcących młodzież czy pracujących z osobami o przeciętnym poziomie uzdolnień sportowych. Jest to jednocześnie potwierdzenie tezy wysuwanej przez Ryszarda Panfila [2007; 2008] czy Zbigniewa Naglaka [2001; 2005] o konieczności specjalizacji trenerów sportowych zależnie od etapu kariery sportowca czy prezentowanego poziomu sportowego. Specjalizacja powinna znaleźć swoje odbicie również w treściach kształcenia trenerów i coachów, czego efektem są próby podejmowane już na uczelniach sportowych w naszym kraju i innych podmiotach kształcących trenerów. Diagnozowanie kompetencji coachów sportowych na przykładzie gier zespołowych jest więc kolejnym krokiem będącym konsekwencją wcześniejszych badań autora i prac uznanych specjalistów w zakresie kształcenia zawodników w grach zespołowych. Przeprowadzenie opisywanych badań pozwoli na usprawnienie procesów poszukiwania i selekcji coachów sportowych dla profesjonalnych zespołów, a także będzie umożliwiała poszerzenie zakresu oceny pracy coachów o ocenę kompetencji. Kolejnym istotnym efektem badań powinna być modyfikacja programów kształcenia i dokształcania osób kierujących profesjonalnymi zespołami sportowymi zgodnie z rzeczywistymi wymogami takiego stanowiska i nowoczesnym ujęciem procesu coachingu zespołu sportowego.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Berruto M., *W poszukiwaniu doskonałości. Zarządzanie zespołem*, 2009, <http://www.akademiasiatkowi.com.pl/b/zarządzanie-zespołem/0>, pobrano 12.02.2010.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Mintzberg H., Kotter J.P., Zaleznik A., Badaracco J., Farkas C., Heifetz R., Laurie D., *Harvard Business Review. Przywództwo*, Helion, Gliwice 2005.
- Naglak Z., *Teoria zespołowej gry sportowej: kształcenie gracza*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2001.
- Naglak Z., *Nauczanie i uczenie się wielopodmiotowej gry z piłką*, t. 1, *Kształcenie gracza na wstępnym etapie*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2005.
- Panfil R., *Efektywny coaching w grach sportowych*, [w:] J. Czerwiński, H. Sozański, *Współczesne koncepcje szkolenia w grach sportowych*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2004, s. 85-100.
- Panfil R., *Coaching uzdolnionego gracza*, Akademia Umiejętności – Management & Coaching, Wrocław 2007.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych*, Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 92, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2008.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.
- Seweryniak T., *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie piłki siatkowej*, [w:] R. Panfil, K. Paluszek (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, Monografia 2/2003 MTNGS, WTN, Wrocław 2003, s. 69-76.
- Seweryniak T., *Decyzje kierownicze trenera a zmiany sprawności działania graczy na przykładzie gry w piłkę siatkową*, praca doktorska, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- Whiddett S., Hollyfrode S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## PROFESSIONAL SPORT TEAM COACH COMPETENCIES DIAGNOSIS

**Summary:** The paper takes up the subject of running bodies competencies on the example of a sport team. Modern, professional sport teams are directed by people that have disparate competencies to coaches comprehended as motor and technical training specialists. To show precisely the differences, diagnosis based on empirical research is necessary. This study presents the first stage of research which is composed of competencies identification and building the model competence.