

Joanna Mesjasz

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów*

Coaching jako narzędzie wspierania talentów trenerskich

ABSTRAKT: Coaching to pojęcie znane zarówno w sporcie, jak i biznesie. Celem artykułu jest zaprezentowanie coachingu jako użytecznego narzędzia doskonalenia kompetencji trenerskich. Artykuł przedstawia nie tylko uzasadnienie teoretyczne, lecz także omawia wyniki pilotażowego projektu wspierania talentów trenerów kadry narodowej w grach zespołowych, realizowanego w 2012 roku na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki.

SŁOWA KLUCZOWE: coach, coaching, coaching sportowy, kompetencje, talenty, zespół sportowy.

Kontakt:	Joanna Mesjasz joanna.mesjasz@ue.wroc.pl
Jak cytować:	Mesjasz, J. (2013). Coaching jako narzędzie wspierania talentów trenerskich. <i>Forum Oświatowe</i> , 2(49), 153-165. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/63
How to cite:	Mesjasz, J. (2013). Coaching jako narzędzie wspierania talentów trenerskich. <i>Forum Oświatowe</i> , 2(49), 153-165. Retrieved from: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/63

WPROWADZENIE

Nowoczesne społeczeństwo ewoluje w zawrotnym tempie, wyznaczonym przez jego produkt – wiedzę. Produkt nietrwały, szybko ulegający dewaluacji. Jest to społeczeństwo, które stwarza możliwości indywidualnego rozwoju na niebywałą dotąd skalę. Jednocześnie dość bezwzględnie obchodzi się z tymi, którzy za wiedzą nie nadążają, marginalizując ich w strukturach społecznych. Jak nigdy dotąd, dziś liczą się tylko zwycięzcy, a sukces staje się miarą wartości człowieka. Kiedyś całe bogactwo świata ukryte było w ziemi, teraz całe bogactwo świata znajduje się w sercach i umysłach ludzi. W sporcie, jak w żadnej innej dziedzinie, zjawiska te są bardzo widoczne. Wygrywanie opiera się na zamianie tkwiących w zawodnikach potencjałów w siłę sprawczą, a ta rola przypada trenerom. Urastają oni czasem do rangi magów, którym przypisuje się moc dokonywania cudów. Wierzymy, że dobry trener nawet z przeciętnej drużyny może uczynić mistrza. Kim są trenerzy, co decyduje o ich sukcesach i jak kształtować ich kompetencje, by mieli moc dokonywania rzeczy niemożliwych? Celem artykułu jest przedstawienie realizowanego przez Instytutu Sportu na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki pilotażowego programu konsultacji z trenerami kadry narodowej w grach zespołowych, w którym dominującą metodą pracy był coaching.

DEFINIUJĄC COACHING

Najbardziej powszechne są dwa główne rozumienia coachingu: jako metody doskonalenia kadr oraz jako stylu zarządzania czy trenowania. W pierwszym rozumieniu to systematyczna praca nad rozwojem, w której podstawę oceny efektywności stanowi zmiana zachowania. Coaching jest dobrze zaplanowanym procesem, w którym techniki i sposoby uczenia się muszą być dostosowane do potrzeb indywidualnych – nawet zestandaryzowane narzędzia powinny być adaptowane z uwzględnieniem potrzeb uczestnika. Jakkolwiek wyróżniamy cztery zasadnicze etapy coachingu: analizowanie, planowanie, wdrażanie i ocenianie, to jednak nie kończy się on po przejściu poszczególnych etapów. Główne zadanie, jakie stoi przed uczestnikami opisywanego procesu, to maksymalizowanie potencjału osoby, a miarą sukcesu jest wzmocnienie wewnętrznej motywacji do doskonalenia się i zdobywania wiedzy (Mesjasz, 2012).

Według Schreyögg'a - coaching służy jako środek rozwoju zasobów ludzkich, zalecany dla jednostki czy zespołu, a także jako forma dialogu o „radościach i smutkach”

w życiu zawodowym. Stosując go, można wypracować sposoby wyjścia z kryzysu, ale też zdefiniować działania, które umożliwią dalszy rozwój pracownika (za: Rauen, 2002, s. 46). Schreyögg przypisuje coachingowi podwójną funkcję. Spotkania, sesje coachingowe stają się polem, na którym można rozbudować i poszerzyć swoje zawodowe kompetencje, są także miejscem refleksji nad nieustannym poszukiwaniem przez coachowanego odpowiedniej roli zawodowej i cech osobowości, jakie powinien doskonalić. Thorpe i Clifford (2004, s. 17) rozumieją coaching jako pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania przez refleksję nad tym, jak stosuje ona konkretną umiejętność i/lub wiedzę. Parsloe (2000) definiuje coaching jako dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne – *feedback*. Panfil (2008, s. 110) pisze o coachingu sportowym jako ekwifinalnym procesie skoordynowanego, wzajemnego oddziaływania uczestników, zmierzającym do zwiększenia efektywności realizowanych zadań. Analizując składowe definicji coachingu w kontekście przydatności tego narzędzia w pracy z trenerami kadry w grach zespołowych, można stwierdzić, że jest to narzędzie bardzo adekwatne. Podsumowanie tej analizy zamieszczone jest w tabeli 1.

Tabela 1

Dlaczego coaching jako metoda pracy z trenerami jest najbardziej odpowiednia

CECHY COACHINGU	UZASADNIENIE
Jest procesem dynamicznym	Praca trenera jest dynamiczna, nie opiera się na powtarzalnych schematach reakcji
Stosowane techniki i sposoby uczenia się są dopasowane do potrzeb osoby coachowanej	Trenerzy są indywidualistami, którzy kreują potencjał drużyny, korzystając z personalnie wypracowanych metodach, więc praca z nimi musi opierać się na elastycznym dostosowywaniu się do indywidualnych potrzeb również w zakresie stosowanych metod
Sposób oceny pracy i przekazywania informacji zwrotnej są dopasowywane do poziomu wrażliwości osoby coachowanej	Trenerzy są osobami, które najczęściej mają już własne osiągnięcia i wymagają relacji dostosowanej do osobistych preferencji
Przebiega w zaplanowanych fazach, można go jednak modyfikować w miarę odkrywania potrzeb indywidualnych oraz wymogów roli zawodowej	Luki kompetencyjne nie są takie same dla wszystkich trenerów, a jednocześnie wymogi dyscypliny sportowej oraz warunki dyktowane wiekiem, płcią czy poziomem umiejętności członków prowadzonej przez trenera drużyny decydują o konieczności modyfikowania sposobu i zakresu pracy
Opiera się na tendencji do samorozwoju i na motywacji wewnętrznej osób coachowanych, zakłada gotowość do zmian uczestników coachingu	Są to osoby dobrze zmotywowane wewnętrznie i zorientowane na sukces, chcą się zmieniać i doskonalić

CECHY COACHINGU	UZASADNIENIE
Istotą jest zmiana zachowania osoby coachowanej zmierzająca do podniesienia jej efektywności funkcjonalnej	Celem pracy jest zwiększenie efektywności osobistej, której rezultatem ma być skuteczniejsza praca w roli trenera
Oparty jest na dywergencji – wielokierunkowości rozwoju	Uwzględnia różne kierunki rozwoju, np. kompetencji społecznych, radzenia sobie z emocjami, rozwiązywania konfliktów, motywowania, a także wymogi dyscypliny
Zakłada otwartość, tolerancję i ahierarchiczność relacji	Podstawą jest otwarta rozmowa o własnych lukach kompetencyjnych, wyjaśnianie i podpowiadanie z zachowaniem równości relacji. Spotyka się dwóch równych sobie partnerów, którzy starają się pracować nad doskonaleniem kompetencji jednego z nich
Skoncentrowany jest na budowie i rozwoju potencjału osobistego i zmierza do autokreacji	Celem jest uruchomienie gotowości do zmiany i dalszej pracy nad sobą

Źródło: opracowanie własne.

STYL TRENOWANIA OPARTY NA COACHINGU

Styl trenowania oparty na tej metodzie ma pomóc zawodnikom zidentyfikować ich mocne i słabe strony, wyznaczyć metody własnego rozwoju, a także – dzięki ciągłej dwustronnej komunikacji – dookreślić krótko- i długoterminowe cele i zobowiązania. Do wad takiego stylu należy zaliczyć niewątpliwie to, że wymaga długiego czasu i nie nadaje się do realizacji bieżących i pilnych spraw, wymaga od zawodników wewnętrznej motywacji i koncepcji własnej roli. Nie może być zastosowany wobec wszystkich zawodników, zwłaszcza młodych, niedoświadczonych, którzy wymagają bezpośredniego pokierowania i dyrektywnego stylu oddziaływania. Coaching zarówno personalny, jak i sportowy mają wiele cech wspólnych.

Tabela 2

Porównanie coachingu personalnego i sportowego

	COACHING PERSONALNY	COACHING SPORTOWY
CECHY WSPÓLNE	<ul style="list-style-type: none"> • Zorientowany procesowo • Różnorodność metod • Opiera się na dobrowolności • Partnerski charakter relacji • Ma na celu zwiększenie sprawności działania • Umożliwia ujawnianie postaw i zachowań twórczych • Stosowane techniki i narzędzia są dopasowane do potrzeb uczestników • Ocena pracy i informacja zwrotna uwzględniają wrażliwość klienta • Opiera się na tendencji do samorozwoju i na motywacji wewnętrznej 	

	COACHING PERSONALNY	COACHING SPORTOWY
RÓŻNICE	<ul style="list-style-type: none"> • Grupą docelową są pracownicy • Celem jest osiągnięcie długotrwałych wyników zawodowo-gospodarczych • Regularne sesje coachingowe w odstępach czasowych • Coaching jest zorientowany na różne problemy klienta • W przypadku coachingu indywidualnego nie ma współpracy osób trzecich 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupą docelową są sportowcy • Celem jest osiągnięcie rekordowych wyników w określonych granicach czasowych • Sesje coachingowe zintegrowane z treningiem • Coaching jest zorientowany tylko na sportowca i wynik, jaki ma on osiągnąć • Ścisła współpraca z zespołem trenerskim jest nieodzowna

Źródło: opracowanie własne.

Clutterbuck (2009, s. 107) wskazuje na model skutecznego coacha zespołowego, który opracowali Zeus i Skiffington, „jako połączenie facylitatora (rozwiązującego problemy, zarządzającego konfliktem i stosunkami międzyludzkimi), obserwatora (analizującego cele, trudności i osiągnięcia) oraz koordynatora” (zajmującego się działaniami zespołowymi i współpracą z innymi osobami, w tym z kadrą zarządzającą, trenerami klubowymi itp). Koresponduje to z treściami zawartymi w tabeli 2: trener sportowy w roli coacha powinien być maksymalnie skupiony na zawodnikach i na osiąganiu przez nich jak najlepszych wyników w określonym czasie. Dodatkowo sesje coachingowe musi zintegrować z treningami, dbać o dobór adekwatnych narzędzi, prawidłowo udzielać informacji zwrotnej, zachować równość relacji, być zdolnym do samorozwoju i automotywacji, a także do uruchamiania tych procesów u zawodnika. O osobach, które tak wiele potrafią, często mówimy, że są utalentowane.

COACHING JAKO METODA WSPIERANIA TALENTÓW

Talent można rozumieć jako swoiste połączenie uzdolnień (Jamka, 2010). Strelau (1997) twierdzi, że talent stwarza możliwości twórczego wykonywania jakiegoś zadania na najwyższym poziomie. Gardner (za: Jamka, 2010) – autor koncepcji inteligencji wielorakiej – podkreślał, że osiągnięcia w danej dziedzinie to w znacznym stopniu sprawa chęci i woli. W tym aspekcie definicja talentu jest bliska pojęciu kompetencji, rozumianej jako zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub do osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników albo zdolności do realizacji konkretnych wzorców zachowań (Whiddett, Hollyfrode, 2003). W literaturze przedmiotu dotyczącej talentów najczęściej rozróżniane jest podejście podmiotowe – osoba jako talent (dotyczy niewielkiej grupy), i podejście atrybutowe – talent jako atrybut jednostki (wszyscy ludzie mają talenty). W ramach tego ostatniego podejścia (Jamka, 2010) zarządzanie talentami można podzielić na trzy obszary działania:

- » identyfikacja talentów;
- » tworzenie warunków uaktywniania talentów;
- » maksymalne wykorzystanie różnorodnych talentów.

Zarządzanie talentami jest filozofią – jak piszą Bieniok i Hoffmann (2010) – wyzwalania uśpionych rezerw w tkwiących w pracownikach dotychczas mało wykorzystanych. Bieniok twierdzi, że „każdy człowiek jest wybitnie utalentowany w jakiejś dziedzinie i aby być przydatny społecznie, powinien dbać o rozwój swojego talentu” (Bieniok, 2008, s. 410). Zgodnie z takim ujęciem realizowany był projekt pracy z trenerami, obejmował on identyfikację indywidualnych talentów trenerów w celu ich maksymalnego wykorzystania, z jednoczesnym uruchomieniem samodoskonalenia i samorozwoju.

OPIS PROJEKTU

Programem objęto grupę 21 trenerów reprezentacji narodowych w zespołowych grach sportowych; posiadali oni kwalifikacje trenerów najwyższej klasy M (3 trenerów), klasy I (9 trenerów), klasy II (9 trenerów). Byli to trenerzy ze zróżnicowanym doświadczeniem zawodowym, pracujący w zawodzie średnio 17 lat (w przedziale od 5 do 36 lat pracy). Zdaniem Seweryniaka i Wyrzykowskiego (2012, s. 117) „w nowoczesnym sporcie niejednokrotnie różnica między zespołem mistrzów świata, a drużynami niżej sklasyfikowanymi tkwi w specyficznym wykorzystaniu środków coachingu sportowego, integrującego wiele zróżnicowanych środków oddziaływania”. Jest to niezbędne, gdyż zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Łukasza Panfila i Ryszarda Panfila trenerzy (ta sama grupa trenów, którą objęto coachingiem) wykorzystują w pracy z drużyną głównie styl kierowniczy – 54%, a tylko w 8% coachingowy (Panfil, Panfil, 2012). Zdaniem autorów styl coachingowy nie jest używany, gdyż nie uważa się go za istotnie wpływający na efektywność rywalizacji sportowej. Wymaga on również większej świadomości siebie, niezależności i możliwości aktywnego wpływania na losy własne i zespołu sportowego. Autorzy postulują, aby zwłaszcza w obszarze strategii rozwoju sportowego graczy, wyznaczania stylu życia sportowego i udziału w odnowie psychofizycznej dominował styl coachingowy.

Uznano zatem, że konsultacje powinny mieć na celu uświadomienie sobie przez trenerów luk kompetencyjnych w zakresie stosowania stylu coachingowego. Prowadzono je metodą coachingu, ponieważ trenerzy sami zgłosili się do projektu, byli wewnętrznie zmotywowani i gotowi do zmian. Coaching stosowany jest tylko wtedy, gdy pracownik jest chętny, ale niekompetentny, a więc ma wysoką motywację, sam inicjuje działania, potrzebuje jedynie wskazówek, rad oraz dobrego informacyjnego sprzężenia zwrotnego. Konstruktywna informacja zwrotna jest szansą na znaczne przyspieszenie zmian rozwojowych, a przez wzbudzenie woli pracy nad sobą zapewnia długofalowe i synergiczne efekty. Zakłada się, że osoba, która zdecydowała się na coaching, jest zdecydowana na rozwój. To często autentyczne dążenie może być jednak skryte pod warstwami mechanizmów obronnych i nie uruchamiać się w pożądanym momencie. Psychologia humanistyczna odkryła, że samoaktualizacja jest potężnym mechanizmem, pod wpływem którego człowiek dąży do własnego rozwoju zgodnie z potencjałami, jakie w nim tkwią. Żeby móc jednak użyć tego mechanizmu, musi stać się świadomy siebie i mieć zdolność, jak pisze Obuchowski (2005), do two-

rzenia koncepcji siebie pożądanego – być autorem siebie. Lepiej rozumiejący siebie człowiek staje się również bardziej otwarty na własne doświadczenia.

Konsultacje z trenerami w formie coachingu przebiegały według określonego schematu, który obejmował kolejne kroki:

- » analiza mocnych stron i obszarów do poprawy w roli trenera;
- » autodiagnoza z zastosowaniem samoobserwacji i kwestionariuszy;
- » schemat kontaktu oparty na mechanizmach samoregulacji;
- » wyznaczanie celów rozwojowych;
- » wspólna praca nad automotywacją i motywowaniem zawodników.

Na każdego trenera przypadało sześć dwugodzinnych sesji prowadzonych przez trzech coachów. Oprócz coachingów indywidualnych prowadzone były również szkolenia i warsztaty dla całej grupy trenerów. W pracy z trenerami wykorzystano model kompetencji trenerskich opracowany przez Seweryniaka i Wyrzykowskiego (2012, s. 120-121). W odniesieniu do tego modelu omówione zostały luki kompetencyjne ujawnione w czasie konsultacji. Należy podkreślić, że była to grupa o bardzo wysokich kompetencjach technicznych, posiadająca dużą wiedzę, doświadczenie i sukcesy sportowe, celem było więc zidentyfikowanie luk i rozpoczęcie pracy nad „kompetencjami miękkimi” czy raczej talentami trenerskimi.

Tabela 3

Luki kompetencyjne trenerów kadry w grach zespołowych zdiagnozowane w czasie konsultacji

KOMPETENCJE	OPIS KOMPETENCJI	LUKI W GRUPIE TRENERÓW
Niezależność	Ma swoje zdanie, rozumie w pełni swoją rolę i ograniczenia, jest niezależny od wszelkich nacisków i osądów	Większa tendencja do podporządkowywania się, konformizmu i niewychylania się
Współtworzenie relacji z zespołem	Umiejętność budowania z zawodnikami i zespołem relacji pełnej zaufania, klarowności i jednoznaczności	Duża świadomość w tym zakresie, brakuje jednak zaufania z powodu problemu z nieadekwatnym poczuciem wartości
Efektywna komunikacja	Wykorzystywanie wszystkich rodzajów komunikacji, tworzenie wielokierunkowych kanałów informacyjnych oraz dostarczanie wysokiej jakości informacji zwrotnej	Nie wszystkie kanały komunikacyjne są wykorzystywane, istnieją znaczne luki w udzielaniu informacji zwrotnej
Wzmacnianie procesu uczenia się i osiągnięcia wyników	Kształtowanie i pozytywne wzmacnianie procesu coachingowego przez stałe odkrywanie potencjału zespołu i tworzenie optymalnych warunków rozwoju	Podjęcie coachingowe jest jeszcze zbyt słabo obecne

KOMPETENCJE	OPIS KOMPETENCJI	LUKI W GRUPIE TRENERÓW
Socjalizacja zespołu sportowego	Kształtowanie prospołecznej osobowości zawodników oraz panowanie nad procesami społecznymi zachodzącymi wewnątrz zespołu	Zbyt dużo podejścia dyrektywnego, które ogranicza kształtowanie zachowań prospołecznych
Zaangażowanie, pasja	Prezentowanie stałego, wysokiego poziomu zaangażowania, wzbudzania pasji i chęci bycia zwycięzcą	Trudności w tym zakresie, tendencja do przyjmowania pozycji z drugiej linii
Samoświadomość, samorozwój	Stała praca nad własnym rozwojem oraz zarządzanie własnymi procesami wewnętrznymi	Proces został rozpoczęty, ale wymaga dalszej pracy
Kreatywność, elastyczność	Umiejętność tworzenia nowych koncepcji, inspirowanie do działania, dostosowywanie działań do zmieniających się warunków	Znaczne usztywnienie zachowań i ograniczanie kreatywności
Wykorzystywanie coachingu w samodoskonaleniu	Korzystanie z pomocy i wiedzy specjalistów, aby doskonalić siebie	Coaching jest jeszcze zbyt słabo wykorzystywany w samodoskonaleniu
Przestrzeń dla zawodnika, zespołu	Utrzymywanie układu bliskość-dystans we właściwym kształcie, niepowodującym ingerencji i zapewniającym swobodę działania	Nadal ujawniają się zachowania dyrektywne ograniczające swobodę
Efektywność	Osiąganie zakładanych rezultatów i dbałość o tworzenie możliwości uzyskania dodatkowych pozytywnych efektów	Ta kompetencja występuje na dobrym poziomie, choć należy jeszcze popracować nad ograniczeniami w osiągnięciu maksymalnej efektywności własnej i zespołowej
Motywowanie zawodników	Stosowanie różnych instrumentów motywowania z uwzględnieniem poziomu rozwoju zawodników, wzbudzanie gotowości bycia zwycięzcą, pomaganie w przełamywaniu negatywnych nastawień i nawyków	Wskazany trening w zakresie stosowania różnorodnych technik motywowania

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pracy Seweryniaka i Wyrzykowskiego (2012, s. 120-121).

Praca z trenerami opierała się na samopoznaniu i samoocenie. Świadomość własnego potencjału jest podstawą tworzenia relacji, ułatwia formowanie i prezentowanie własnych poglądów oraz koncepcji. Sprzyja koncentracji na pozytywnych właściwościach innych osób. Jest źródłem energii życiowej, podstawą kształtowania pozytywnego nastawienia do siebie, świata i innych ludzi. Osoba o wysokim poczuciu własnej wartości jest silna i odporna psychicznie, potrafi radzić sobie z zagrożeniami, odznacza się wiarą we własne możliwości oraz poczuciem odpowiedzialności. Niskie poczucie wartości najczęściej wiąże się z nastawieniem na zachowania obronne, brakiem wiary we własne możliwości, brakiem pewności siebie, skłonnością do przygnębienia i rezygnacji z działania, stosowaniem strategii obronnych, a nawet ucieczki.

Niestety, w diagnozowanej grupie wyraźnie pojawiły się problemy z nieadekwatnym poczuciem wartości – zwłaszcza zaniżonym. Ma to poważne konsekwencje ze względu na cele, jakie stawiają sobie i swoim drużynom trenerzy, a także automotywowację i motywowanie zespołu sportowego.

Wielu ludzi niechętnie wyznacza sobie cele, zwłaszcza te trudne, ponieważ obawiają się rozczarowań. Stroniąc od wyznaczania sobie celów, chronią poczucie własnej wartości. Badania Nisbetta wykazały, że osoby o niskiej samoocenie starają się unikać ryzyka rozczarowań, zaś według Locke'a i Lathama (za: Franken, 2005) powinniśmy wyznaczać sobie cele trudne, ale osiągalne. Jeśli uznamy, że możemy osiągnąć dany cel, realizujemy go z wielką wytrwałością i dużym nakładem sił. Jeśli jest zbyt łatwy, nie motywuje do wysiłku, podobnie jak cel zbyt trudny. Bandura (za: Franken, 2005) stwierdził, że motywacja jest najsilniejsza, gdy mamy jasno wyznaczone cele i otrzymujemy informację zwrotną. Zdaniem Bandury działanie zmierzające do osiągnięcia celu jest motywowane rozdźwiękiem między prognozowanym rezultatem a stanem aktualnym, zaś oczekiwana satysfakcja zależy również od poczucia własnej skuteczności, a to ostatnie od poczucia wartości. Dlatego niepokój może budzić występowanie (u większości prowadzonego w projekcie zespołu trenerskiego) niskiego poczucia wartości, gdyż nie może ono gwarantować sukcesu własnego i trenowanych drużyn.

Badania prowadzone między innymi w Polsce przez Obuchowskiego (1982), Zaleskiego (1991), Witkowskiego (1996) wykazały, że sukces zależy nie tyle od inteligencji, ile od sposobu myślenia o świecie. Niektórzy ludzie opanowali sztukę myślenia w sposób prowadzący do sukcesu, inni myślą destrukcyjnie, co prowadzi do przegranej. Zdaniem wielu badaczy to wizerunek siebie (pojęcie Ja) ostatecznie decyduje o tym, jakie cele sobie wyznaczamy, jak oceniamy czynione postępy oraz w jakim stopniu sukces czy porażka wpływają na nasze przyszłe zachowanie. Osoby stosujące strategie doskonalenia się (dążenia do mistrzostwa) rozwijają swoje kompetencje. Nagrodą za to jest poczucie własnej skuteczności. Osoby przyjmujące strategię wykazywania się (dążenie do osiągania jak najlepszych wyników) koncentrują się na nauce zasad wygrywania. Jednostki, które się doskonalą, są zorientowane na proces, osoby pragnące się wykazać, są zorientowane na wynik (Franken, 2005). Od trenerów kadry narodowej oczekujemy niewątpliwie zorientowania na mistrzostwo, tylko mistrzowie potrafią się motywować, wzbudzać w sobie energię do działania, nawet w trudnych sytuacjach cechuje ich pozytywne myślenie o sobie i swoich możliwościach, wiara w siebie i w to, co robią, optymizm, wytrwałość oraz odporność na porażki, entuzjazm i zdolność znajdowania pozytywów w każdej sytuacji. Relacja, jaka tworzy się między trenerem a zawodnikami, opiera się głównie na modelowaniu i stanowieniu wzorca. To metoda motywowania innych polegająca na bezpośrednim kontakcie i powodująca uruchomienie pożądaných postaw u innych przez wzorowanie się na autorytecie. Dlatego jakość kadry trenerskiej może stanowić kluczowy predyktor sukcesu prowadzonych przez nich drużyn.

PODSUMOWANIE

Podsumowując rozpoczęty proces należy podkreślić, że cenne jest to, iż projekt został zainicjowany. W postawach trenerów jeszcze bardzo mocno widoczny jest wpływ nurtu kolektywistycznego. Charakterystyczne są dla niego tendencje do pielęgnowania relacji hierarchicznych, „równania do średniej”, niewychylania się. Sprzyja on postawom podporządkowania się i przejawia w zachowaniach konformistycznych (Panfil, Panfil, 2012). Ogranicza tym samym kształtowanie się niezależności, asertywności, kreatywności, proaktywności, niezbędnych do przyjmowania orientacji na mistrzostwo koniecznej do automotywacji oraz motywacji zawodników w drużynach kadry narodowej.

Zasadna jest dalsza praca nad doskonaleniem kompetencji, gdyż pozwoli ona na zwiększenie skuteczności opartej na modelowaniu relacji trenera z jego zespołem sportowym. Relacja ta jest efektywniejsza, gdy trener jest uznany przez zawodnika za autorytet, jest bardziej wyrazisty i świadomy własnego potencjału. Charakteryzuje go również entuzjazm i siła przekonywania zawodników do odnoszenia sukcesów, a także osiągania ich na własnym przykładzie – trener powinien być człowiekiem sukcesu. Bieniok i Hoffmann (2010) pisali o ludziach sukcesu, wyróżniając kilka kluczowych charakterystyk:

- » wiedzą, czego chcą, oraz mają ambitne i konkretne cele życiowe;
- » pasjonują się tym, w czym są uzdolnieni, i robią to bez względu na okoliczności;
- » zawsze robią więcej, niż to wynika z ich obowiązków;
- » mimo porażek i zwątpienia nie wycofują się z realizacji swoich pasji;
- » są konsekwentni i perfekcyjni w działaniach;
- » nie znają bezczynności i nudy, emanują pozytywną energią;
- » potrafią zdystansować się od opinii innych o sobie;
- » są przedsiębiorczy, aktywni i ciągle się uczą;
- » są zdolni do wzbudzania pasji i orientacji na sukces u innych.

Opis luk kompetencyjnych ujawnionych w zespole trenerskim jednoznacznie wskazuje, że nie czują się oni jeszcze ludźmi sukcesu, mają większe skłonności do przyjmowania postawy obserwatora niż aktora. Niewątpliwie zmiana w sposobie myślenia o sobie i własnych talentach może uruchomić nieujawnione dotąd potencjały, prowadząc do sukcesu osobistego przez sukcesy trenowanych drużyn.

Proponowana przez Kozielskiego (1998) teoria sukcesu opisuje go jako redukcję różnicy między aspiracjami a sytuacją aktualną. Autor sytuuje sukces w koncepcji jednostki transgresyjnej, a więc zdolnej do świadomego przekraczania własnych granic. Sukces w działaniach transgresyjnych uwarunkowany jest wieloma czynnikami środowiskowymi i osobowościowymi. Jest współdeterminowany z jednej strony przez strukturę motywacji, zdolności intelektualne, bogactwo i adekwatność wiedzy o świecie, a także cechy charakteru – zwłaszcza takie, jak odwaga i siła woli. Ze strony

środowiska wpływ wywierają dostępność wartości indywidualnych, możliwość działania i stosunki interpersonalne. Zdaniem Kozielskiego należy pamiętać o rzeczy niezwykle ważnej – o tym, że sukces zmienia osobę, która go osiągnęła, i jej otoczenie społeczne. Ludzie o orientacji transgresyjnej (zdolni do świadomego przekraczania własnych granic) z większą łatwością asymilują niespodziankę niż ludzie o orientacji ochronnej (nastawieni na ochronę *status quo*) – dodaje autor – a w przypadku sukcesu ma to wielkie znaczenie, gdyż wartość sukcesu jest z reguły mniejsza niż wartość antycypowana. Człowiek ulega mitom walentnym, które podnoszą cenność sukcesu, ale zmniejszają jego realność. Powodzenie w przekraczaniu granic materialnych i symbolicznych wywołuje mniejsze skutki niż sprawca oczekiwał. Duma z osiągnięć osobistych jest mniejsza niż duma antycypowana. Sukces zawiera pewien margines niedokonania. Ma to jednak ogromne znaczenie, ponieważ poczucie niespełnienia towarzyszące sukcesowi uruchamia motywację do podejmowania dalszych wysiłków, zarówno w samodoskonaleniu, jak i prowadzeniu do mistrzostwa innych. Pierwszy etap uświadomienia sobie przez trenerów ich możliwości oraz luk już został dokonany, więc zgodnie ze słowami Obuchowskiego (2000) „Ludzie nabrali świadomości i teraz nie ma już wyboru. Tylko od jednostki zależy jej klasa i przed nikim nie da się usprawiedliwić omyłki zaniechania bycia tym, kim można być” (s. 346).

BIBLIOGRAFIA

- Bieniok, H. (2008). Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji. W: A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy* (Tom 2, s. 409-422). Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Bieniok, H., Hoffmann, K. (2010). Kluczowe zasady zarządzania własnym sukcesem osobistym i zawodowym. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 67-79). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy „Rebis”.
- Franken, R. E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: GWP.
- Jamka, B. (2010). Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 224-233). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kozielski, J. (1998). *Człowiek wielowymiarowy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Mesjasz, J. (2012). Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr. W: S. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrą elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (Tom 2, s. 323-332). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Obuchowski, K. (1982). *Efektywność a osobowość*. Wrocław: Ossolineum.
- Obuchowski, K. (2000). *Galaktyka potrzeb: psychologia dążeń ludzkich*. Poznań: Wydawnictwo Zys i Spółka.

- Obuchowski, K. (2005). *Rewolucja podmiotów*. Łódź: Wydawnictwo WSHE.
- Parsloe, E. (2000). *Coaching i mentoring*. Warszawa: Petit.
- Rauen, C. (2002). *Handbuch Coaching*. Goettingen: Hogrefe.
- Seweryniak, T., Wyrzykowski, R. (2012). Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej. W: S. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (Tom 2, s. 117-127). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Panfil, R. (2008). *Efektywny coaching zespołów zadaniowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.
- Panfil, R., Panfil, Ł. (2012). Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych). W: S. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (Tom 2, s. 177-192). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Strelau, J. (1997). *Inteligencja człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2004). *Podręcznik coachingu: kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Whiddett, S., Hollyfrod, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Witkowski, S. A. (1996). W poszukiwaniu ukrytego modelu efektywności kierowania. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 103-110). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Zaleski, Z. (1991). *Psychologia zachowań celowych*. Warszawa: PWN.

COACHING AS A TOOL SUPPORTING TRAINERS' TALENTS

ABSTRACT: Coaching is a well-known term both in sport and business. The purpose of this article is to present coaching as a useful tool for improving the competence of the trainer. The article presents not only theoretical justification but also discusses the results of a pilot project which aim was to support the talents of the national team coaches. The above mentioned project was conducted in 2012 on behalf of the Ministry of Sport.

KEYWORDS: coach, coaching, competence, sports coaching, sports team, talent.

