

Kazimierz Witkowski, Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

COACHING JAKO EFEKTYWNA KONCEPCJA I METODA PODNOSZENIA SPRAWNOŚCI ZARZĄDZANIA, NA PRZYKŁADZIE ZAWODOWYCH GRUP KOLARSKICH

1. Wstęp

Polski sport wymaga radykalnych zmian. Instytucje sportowe i systemy zarządzania cechuje nadmiar funkcjonalizmu i brak kierunków rozwoju. Tylko nielicznym klubom sportowym udało się rozwinąć i dokonać zmian, sprzyjających osiągnięciu najwyższych rezultatów. Rozwój klubów sportowych pod hasłem „amatorstwo” nie jest możliwy. Wskazuje się, że ta struktura organizacyjna jest adekwatna wyłącznie do sportu młodzieżowego, którego celem jest dostarczanie dzieciom i młodzieży możliwości zażycia ruchu w określonej formie aktywności ruchowej. Sport z punktu widzenia ekonomii musi stawiać na zawodowstwo.

W artykule przedstawiono kierunki zmian w systemie zarządzania instytucjami sportowymi z zastosowaniem nowoczesnej koncepcji i metody zarządzania, wykorzystywanej również w organizacjach gospodarczych, jaką jest coaching. Przykładem efektywnych zmian w tym kierunku są zawodowe grupy kolarskie, na przykładzie których opisano system zarządzania i efektywnie zastosowaną koncepcję coachingu, jako czynnika podnoszącego efektywność systemu zarządzania.

Problem, jaki postawiono, brzmi: dlaczego coaching jest skuteczną metodą zarządzania w obszarze stricte gospodarczym, a obszar, z którego się wywodzi (sport), nie korzysta w wystarczającym stopniu z jego atrybutów? W pracy przedstawiono system coachingu, bazując na jego podstawach wywodzących się ze sportu. Następnie zaprezentowano coaching jako czynnik efektywności zarządzania instytucją sportową. Na koniec opisano, na przykładzie ZGK, rozwój tej instytucji, wykorzystującej elementy profesjonalnego coachingu sportowego i gospodarczego.

2. Coaching sportowy – podstawowe pojęcia

Do podstawowych pojęć stosowanych w coachingu sportowym należą: trening, trener, cykle treningowe, metody i techniki nauczania i uczenia techniki i taktyki, pracy zespołowej oraz doskonalenie kondycji fizycznej [Panfil 2005; Perechuda, Cieśliński 1993, 1996; Naglak 1987; Łasiński 1987; Panfil, Dziąsko 1989]. W obszarze coachingu sportowego głównym pojęciem jest „trening”. Trening możemy rozpatrywać w wielu przejawach. Analizując go drobiazgowo, stwierdzimy, iż nie można podać jednej definicji, która precyzowałaby go całościowo. Powinniśmy skupić się nad tym, aby wychwycić różne sposoby pojmowania tego samego terminu. Możemy zatem wyróżnić cztery podstawowe aspekty, według których określimy pojęcie treningu: pedagogiczny, psychologiczny, medyczny oraz fizjologiczny.

Trening sportowy [Naglak 1987] w rozumieniu pedagogicznym jest „wszechstronnym i harmonijnym wychowaniem, będącym efektem celowego, zindywidualizowanego oddziaływania w sferze fizycznej i duchowej”. W rozumieniu psychologicznym jest „ćwiczeniem w celu uzyskania optymalnej względnie stałej – szczególnej fizycznej bądź też umysłowo-duchowej sprawności”. Natomiast w rozumieniu medycznym możemy go zdefiniować jako „zespół bodźców zastosowanych w określonym okresie w celu podniesienia wydolności poprzez funkcjonalną i morfologiczną adaptację organizmu”, a w rozumieniu fizjologicznym będzie on „doskonaleniem zdolności wysiłkowych poprzez wymierne zmiany w strukturze narządów”.

Pojęcie i rola trenera ulegały licznym przeobrażeniom. Obecnie trener jest nie tylko kierownikiem procesu treningowego realizującym program szkolenia, ale także specjalistą, który powinien posiadać wiedzę organizatorską, duże uwrażliwienie na potrzeby rynkowe, odpowiedzialność w spełnianiu obowiązków oraz predyspozycje do adaptacji w zmieniających się warunkach. Do jego głównych zadań należy opracowywanie planów, taktyk treningów, strategii rozwoju kariery sportowej zawodnika, tudzież budowanie zespołu oraz współpraca z grupami wspierającymi proces treningowy. Powinien on swoją pracą tworzyć optymalne warunki do rozwoju podwładnych oraz pobudzać współdziałających z nim sportowców do poszukiwania decyzji, prowadzących do zwiększenia efektywności procesu treningowego. Postacią znajdującą się na przeciwnym biegunie działalności sportowej jest zawodnik. Jest on podmiotem, który w działaniu społecznym ukierunkowuje się głównie na zdobywanie określonych celów i potrzeb poprzez środki, a także metody stosowane wskutek świadomych poczynań trenera. Naglak [1987] (za Pszczółowskim), zgodnie z teorią ludzkich możliwości, określa sportowca jako:

- 1) wartość najcenniejszą,
- 2) zdolną do wykonywania zadań na poziomie wyższym niż wymagany,
- 3) zdolną do działań twórczych, wymagających coraz to większych umiejętności (należy mu to umożliwić),
- 4) mającego obowiązek i cel doskonalić się, co wymaga stworzenia w procesie treningowym warunków wszechstronnego rozwoju osobowości.

Następnym aspektem coachingu sportowego jest planowanie. Polega ono na [Naglak 1987, s. 61]: „opracowaniu struktury celów treningowych, sformułowaniu zamierzeń i odpowiadających im celów głównych, określeniu celów pośrednich, wyznaczeniu zadań, które sportowiec w danym cyklu powinien zrealizować”. Sam plan natomiast jest „zbiorem decyzji, określającym terminy realizacji zadań, zawierającym cele oraz dokładnie określającym środki ich realizacji”. Trening sportowca rozpoczyna się z chwilą ustalenia celów, jakie powinien osiągnąć. U osób uzdolnionych, czyli takich, które mają dużą szansę osiągnięcia sukcesu, trening powinien się opierać na indywidualnych planach rozwoju kariery sportowej. Naglak [1987, s. 61] wyodrębnił elementy szkolenia jako etapy: „wstępny (W), podstawowy (P) i specjalny (S)”. W poprzednim punkcie, opisując, czym jest proces planowania treningowego oraz podając jego skład, nadmieniono, iż zawiera on także element planowania zadań treningowych. Planowanie zadań treningowych, mimo że jest częścią całego procesu, to rzecz bardzo ważna, wymagająca dokładnego wyjaśnienia. Rozważając tak istotną kwestię, należy zacząć od zdefiniowania, czym są zadania treningowe. Zdania treningowe są to „zdarzenia, które trener musi opisać i przekazać sportowcowi do realizacji”. Formułowanie zadań opisuje wartości, które należy osiągnąć, aby cel główny został zrealizowany. Dostarczają one także cennych wskazówek, w jaki sposób trenować, kiedy trenować oraz gdzie trenować. Wynikiem tego są przedstawione dane dotyczące postępów zawodnika w poszczególnych cyklach treningowych, pozwalające dokonać ich oceny. Brak wytyczonych zadań powoduje, iż sportowiec nie wie, jaki efekt powinien przynieść trening.

Kolejnym elementem coachingu jest organizacja cykli treningowych. Wyróżnia się: plany wieloletnie, makrocykle, mezocykle, mikrocykle i jednostki treningowe. Makrocykl jest to „pełny treningowy cykl, trwający pół roku lub rok, mający na celu doprowadzenie zawodnika do osiągnięcia możliwie wysokiego poziomu formy sportowej”. Każdy makrocykl składa się z mezocykli (cykli średnich), które z kolei składają się z mikrocykli (układów tygodniowych). Jego głównym zadaniem jest wyznaczenie terminu, w którym ma zostać osiągnięty cel, oraz określeniu czasu, jaki będzie na to potrzebny. Mezocykl jest „cyklem treningowym o średniej długości, wchodzący w skład rocznego cyklu treningowego (makrocyklu), charakteryzujący dynamikę obciążeń w okresie około 4 tygodni”. Mikrocykl jest „najkrótszym cyklem treningowym charakteryzującym dynamikę obciążeń występujących od 5 do 9 dni (najczęściej tygodni)”. Standardowo każda jednostka treningowa składa się z trzech części. W pierwszej następuje przygotowanie psychofizyczne sportowca, w drugiej realizuje się zadanie bądź zadania główne, trzecia przeznaczona jest na wypoczynek funkcjonalny, mogący składać się także z odnowy biologicznej, a ta z kolei z diety, która może ją wspomagać.

3. Coaching gospodarczy

Coaching gospodarczy to system szkoleń i doradztwa personalnego dla pracowników i kadry menedżerskiej [Looss 1991; Cieśliński 1995; Respondek, Pinowska-Zielińska 2005]. Coaching gospodarczy to przede wszystkim planowanie.

Poniżej opisano proces planowania strategicznego bazujący na systemie coaching¹. Właściwy coaching gospodarczy polega na: analizie sytuacji, opracowaniu nowych strategii działania, ćwiczeniach symulacyjnych, warsztatach tematycznych, superwizji uczestniczącej, permanentnym monitorowaniu i wprowadzaniu zmian [Respondek, Pinkowska-Zielińska 2005, s. 57 i in.]. Proces taki w rzeczywistości wygląda następująco i przebiega w trzech fazach:

1. Szkolenie – rozwój i doskonalenie wiedzy, umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego oraz umiejętności interpersonalne (społeczne) i umiejętności twórcze (konceptyjne) menedżera. Podczas szkolenia metody heurystyczne są stosowane jako instrument rozwoju myślenia twórczego menedżerów.
2. Sesje strategiczne – w których występują decydenci przedsiębiorstwa, metodolog planowania strategicznego, doradca finansowy oraz „coach”, osoba, która integruje działania wszystkich podmiotów sesji strategicznej. Podczas sesji strategicznej metody heurystyczne służą do rozwiązywania konkretnych problemów praktycznych związanych z planowaniem strategii.
3. Wdrożenie i kontrola – realizacją przyjętej opcji strategicznej zajmują się w przedsiębiorstwie decydenci oraz „coach”, którego misją jest towarzyszenie we wdrażaniu strategii i pełnienie funkcji agenta zmian.

4. Coaching jako czynnik efektywnego zarządzania zawodową grupą kolarską

Analizując cele, funkcje, zakres działania coachingu sportowego i gospodarczego, można powiedzieć, że posiadają one wiele wspólnych cech, w tym role trenerskie, system planowania, system kontroli pomiaru efektów szkoleniowych. Rozwój kolarstwa zarówno światowego, jak i polskiego następuje bardzo dynamicznie, a spowodowane jest to wprowadzaniem ciągłych zmian i ulepszeń do przepisów regulujących sport kolarski. Na początku XX w. zaczęto zastępować kolarstwo amatorskie kolarstwem zawodowym, co zapoczątkowało powstawanie zawodowych grup kolarskich, najpierw w Europie, następnie w USA i stosunkowo niedawno w Polsce. Pierwsze profesjonalne grupy kolarskie powstały w latach dwudziestych we Francji, Włoszech i Niemczech, gdzie odbyły się pierwsze Mistrzostwa świata zawodowców (1927 r.). W Polsce pierwsze zawody profesjonalistów odbyły się w 1994 r., a był to Wyścig Dookoła Polski, którego organizacją zajął się pierwszy polski kolarz zawodowy – Czesław Lang (zmieniono też nazwę wyścigu na Tour de Pologne – funkcjonuje ona do dziś, a wyścig otrzymał w 2005 r. najwyższą kategorię Międzynarodowej Unii Kolarskiej Pro Tour i obok 26 innych zawodów kolarskich jest najważniejszą imprezą na świecie).

Konsekwencją przejścia kolarstwa amatorskiego na zawodowe było i jest powstawanie zawodowych grup kolarskich, będących organizacjami kierowanymi przez menedżerów i dyrektorów sportowych, a także właścicieli tych grup, a więc

¹ System coaching to system personalnego doradztwa i szkolenia, bazujący na cyklicznie powtarzających się działaniach: treningu menedżerskim i doradztwie (zob. [Looss 1991]).

prezesów firm sponsorujących dane grupy. Jedną z najdynamiczniej rozwijających się grup była zawodowa grupa kolarstwa górskiego CCC – Polsat istniejąca w latach 2000-2003. Zawodnicy tej grupy zdobywali medale mistrzostw świata, mistrzostw europy i dominowali w zawodach rangi krajowej. Aby zawodowa grupa kolarska mogła funkcjonować na wysokim poziomie, konieczne jest ciągle dostosowywanie się do nowych standardów światowych, a także efektywne zarządzanie, realizowane przez zawodowe grupy kolarskie w systemie coaching. Funkcjonowanie zawodowstwa w kolarstwie spowodowało, że coach stał się pośrednikiem między menedżerem sportowym a trenerem, specjalistą w danej dziedzinie.

Elementami niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania ZGK w systemie coaching są rozsądna i adekwatna do potrzeb polityka kadrowa, a więc zatrudnianie najlepszych trenerów i menedżerów oraz z roku na rok pozyskiwanie coraz lepszych i perspektywicznych zawodników. Trzeba podjąć działania usprawniające logistykę funkcjonowania grupy. Należą do nich:

- stworzenie bazy grupy (coraz częściej zawodowe grupy kolarskie działają na zasadzie organizacji wirtualnych, w których pracownicy (zawodnicy), wykonują swoje zadania na zawodach sportowych),
- ustalenie najkorzystniejszego dla zawodników kalendarza startów, który w pełni akceptują sponsorzy tytularni i strategiczni,
- zapewnienie zawodnikom jak najlepszych warunków pracy: najwyższej jakości sprzęt sportowy, zgrupowania w odpowiednich warunkach klimatycznych (w zależności od cyklu przygotowawczego zawodników), opieka lekarsko-rehabilitacyjna,
- współpraca z UCI (Międzynarodowa Unia Kolarska) i PZKol (Polski Związek Kolarski) oraz zapewnienie wymaganych gwarancji bankowych na istnienie grupy,
- znalezienie kompetentnych i wywiązujących się ze zobowiązań firm sponsorujących (jest to najważniejszy element w zakładaniu zawodowej grupy kolarskiej).

Coach jest osobą, która w sposób profesjonalny doradza zawodnikom w ich karierach i planach zawodowych i osobistych. Coaching to również doradztwo w zakresie sponsoringu. Obejmuje on: sponsoring pieniężny, rzeczowy, rowerów, aut, ubiorów, sprzętu, dodatków, siedziby, zgrupowań (hotel), medialny (patronat mediów) tzw. osób trzecich.

5. Zakończenie

Po wejściu w sport światowego biznesu i polityki, a co za tym idzie – coraz większych pieniędzy mamy tu do czynienia ze swoistym „wyścigiem szczurów”, wielką elastycznością w działaniu i dostosowywaniem się do zmian, dynamicznym rozwojem i pogonią za światową czołówką. Coaching, tak jak rozumieją go jego twórcy w wydaniu sportowym oraz gospodarczym, w znacznym stopniu przyczynia się do efektywnego zarządzania zawodowymi grupami nie tylko w kolarstwie, ale i w wielu innych dyscyplinach, jak np. sporty motorowe, tenis, zagle, zespołowe gry sportowe.

Literatura

- Cieśliński W. (1996), *Model umiejętności społecznych menedżera*, SWG, Wałbrzych.
- Cieśliński W. (1993), *Systemy, metody i techniki zmian, ujęcie mikrosocjalne*, [w:] *Zarządzanie zmianami*, red. K. Perechuda, AE, Wrocław.
- Cieśliński W. (1991), *Projektowanie, jako proces twórczego rozwiązywania problemów*, AWF, Wrocław.
- Cieśliński W. (1995), *Model aplikacji metod heurystycznych w decyzjach strategicznych*, [w:] *Decyzje strategiczne*, red. R. Krupski, K. Perechuda, AE, Wrocław.
- Looss M. (1991), *Coaching für Manager*, Landsberg/Lech, Moderne Industrie.
- Łasiński G. (1987) *Badanie i usprawnianie treningu sportowego – ujęcie prakseologiczno-systemowe*, AWF, Wrocław.
- Murda K. (2004), *Fenomenologiczna analiza sponsoringu sportowego na przykładzie zawodowej grupy kolarstwa górskiego*, AWF, Wrocław.
- Naglak Z. (1987), *Teoria treningu sportowego*, AWF, Wrocław.
- Panfil R. (2005), *Efektywny coaching w grach sportowych*, AWF, Wrocław.
- Panfil R., Dziąsko J. (1989), *Teoria treningu w grach zespołowych*, AWF, Wrocław.
- Perechuda K., Cieśliński W. (1993), *Heuristic Methods as an Instrument to Develop a Manager*, [w:] *System Science*, Plenum Press, York and London,
- Perechuda K., Cieśliński W. (1993), *Sport Training as the Open System*, [w:] *System Science*, Plenum Press, York and London,
- Respondek A., Pinkowska-Zielińska H. (2005), *Coaching*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.

COACHING AS AN EFFECTIVE CONCEPTION AND METHOD OF ADVANCING COMPETENT MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF PROFESSIONAL CYCLING TEAMS

Summary

A model of developmental transformation of sport organizations, including the use of coaching, was presented in the paper. It was indicated that among concepts of mastering and development of organizations – not necessarily of the sport nature – original conceptions of sport and business coaching may be applied as a factor implementing efficiency of management.