

*Paweł Kuźbik**

ROLE LIDERA W ZESPOLE SPORTOWYM

Najlepszy lider to taki, o którym ludzie ledwo wiedzą,
że jest liderem. Gdy jego dzieło jest ukończone, ludzie
powiedzą: dokonaliśmy tego sami! *Lao Tzu*

1. WPROWADZENIE

Jest rzeczą dziś oczywistą, że świat sportu, którą ukonstytuował współczesny człowiek, aby mógł przetrwać i dalej się rozwijać, wymaga nowych rozwiązań, wartości, a także nowego rodzaju przywództwa. Stworzyliśmy świat, w którym takie zjawiska jak eksploatacja zawodników do granic możliwości, zysk za wszelką cenę, a tym samym stosowanie dopingu na niespotykaną skalę, upadek wartości moralnych, brak odpowiedzialności i zaufania, uprzedmiotowienie człowieka, stały się elementami zawodów niemal w każdej dyscyplinie sportu¹.

Kryzys stał się tak powszechny i dotkliwy, a upadek dotychczasowych idoli, którzy uchodzili za wzory do naśladowania, którzy byli liderami zmian w swoich dyscyplinach² tak bolesny, że zaczęto się zastanawiać nad prawdziwym sensem rywalizacji sportowej³ i koniecznością zmian w strukturach i organizacji sportu.

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Autor ma tu na myśli dyscypliny uprawiane w ramach sportu profesjonalnego, który stanowi dzisiaj potężny biznes na całym świecie.

² Przykłady takich sportowców jak Marion Jones, która wytyczała szlaki w lekkoatletyce, a której 23 listopada 2007 Międzynarodowe Stowarzyszenie Federacji Lekkoatletycznych uznało za nieważne wszystkie wyniki i osiągnięcia uzyskane przez nią od września 2000. Amerykance odebrano m.in. tytuły mistrzyni olimpijskiej i świata. 11 stycznia 2008 została skazana na pół roku więzienia za składanie fałszywych zeznań [wikipedia, 2013.02.27]. Podobny przypadek dotyczy kolarza Lance Armstronga.

³ Ujawnianie regularnie afery korupcyjne na przestrzeni ostatnich lat w takich organizacjach sportowych jak MKOL, FIFA i UEFA czy też w poszczególnych rozgrywkach piłkarskich (ale i nie tylko) na całym świecie, podważyło sens rywalizacji sportowej i zachwiało zaufanie do dotychczasowych przywódców.

Nie ulega wątpliwości, że podobnie jak w biznesie, również w sporcie konieczne jest przededefiniowanie roli jaką mają odegrać liderzy w swoich zespołach. Z maszyny nastawionej na zaspokajanie zysków (cokolwiek te zyski oznaczają) wąskiemu gronu interesariuszy (sponsorzy, właściciele, media itd.) na „przywódcę stada”, który zapewni sobie i swojej „watasze” długotrwałą i zrównoważony rozwój, gdzie każdy będzie odgrywał określoną, ważną i zróżnicowaną rolę w osiąganiu celów zespołowych, które przełożą się na rozwój całego systemu.

Celem artykułu jest ukazanie zróżnicowanych ról lidera zespołu sportowego w kontekście zmian w podejściu do przywództwa. Efektywność i skuteczność zespołu będzie uzależniona od umiejętności wcielania się w różne role przez jego członków i traktowanie każdego jako lidera w obszarze swoich obowiązków.

2. W POSZUKIWANIU PARADYGMATU PRZYWÓDZTWA W SPORCIE

Sport od zarania wieków był tą ludzką aktywnością, która była nośnikiem szeroko rozumianych wartości i inspiracją dla wielu pokoleń. W pierwotnym rozrachunku człowiek uprawiał sport dla Boga [Godlewski 2004]. Dziś warunki uprawiania sportu uległy zdecydowanej zmianie podlegając procesom nie tylko globalizacji, ale również powszechnej komercjalizacji i profesjonalizacji [Sznajder 2008, s. 13].

Oczywistym zatem stało się to, że zmianie musiał ulec również sposób zarządzania sportem i rodzaj przywództwa. Dziś dalej możemy stwierdzić, że człowiek uprawia sport ku chwale Boga, z tą różnicą, że dla wielu ludzi Bóg czy też wartości, zostały sprowadzone do jednego określenia – pieniądze.

To śmiałe stwierdzenie, ale patrząc na rozwój współczesnego sportu i na zjawiska wspomniane we wcześniejszym fragmencie artykułu⁴ trudno nie odnieść wrażenia, że sport rozumiany w szerokim znaczeniu potrzebuje nowych przywódców, nowych liderów zmian gdyż obszarów patologicznych jest zbyt dużo, a cele w szerokim wymiarze nie są osiągalne.

System sportu, w którym funkcjonujemy, wbrew pozorom ma bardzo jasne reguły. To świat organizacji, na czele których stoją menedżerowie, których decyzje pośrednio lub bezpośrednio kształtują warunki uprawiania sportu, a których rola w warunkach biznesowych stała się zbyt silna, by bez zastrzeżeń akceptować i przestrzegać ich decyzje. Dotychczasowy model po prostu się nie sprawdza.

Kryzys nie jest zjawiskiem naturalnym, to konsekwencja przywództwa opartego na żądzy zysku i mentalności okrutnika, udającego bohatera współczesnej

⁴ Patrz punkt 1 niniejszego artykułu.

cywilizacji, herosa-gladiatora, doskonale maskującego swoje ambicje, popędy i motywy działania. Paradygmat przywództwa, który panował jeszcze w połowie XX wieku (i jeszcze długo potem) zdominowany przez koncepcję władzy i kontroli [Pearce i in. 2011, s. 24] wciąż jest wyraźnie akcentowany wśród organizacji kształtujących rozwój światowego i krajowego sportu.

Biorąc jednak pod uwagę rolę jaką odgrywają kluby sportowe w swoich krajach trudno zrozumieć pasywną rolę ludzi, będących rzeczywistymi realizatorami założeń kultury fizycznej. Wydaje się, że dzisiejsza strategia rozwoju sportu i sposobu jego zarządzania powinna powstawać u źródeł czyli właśnie w klubach sportowych, które są najbliższe problemów i najlepiej rozumieją swoją wizję i konieczność zmian [Matusiak 2001, s. 50].

Podążając tym tropem, współczesnemu sportowi potrzeba jest menedżerów – przywódców i to już na poziomie klubów-zespołów, którzy będą potrafili wydobyć od współpracujących z nimi ludźmi ich umiejętności, wiedzę i talenty, wyzwolić energię i chęć do pracy, przekonać do nowej wizji działania [Matusiak 2001, s. 51].

Potrzeba zmian, potrzeba nowego podejścia do przywództwa w świecie sportu to niewątpliwie wyzwanie i jest to o tyle pilniejsze iż dokonywanie zmian w rozwoju określonego systemu organizacyjnego jest tym trudniejsze, im większy jest dysonans między tym systemem, a jego otoczeniem [Matusiak 1990].

Nie ulega zatem wątpliwości, że w kwestiach przywództwa w szczególności w obszarach sportu należy porzucić przestarzałe myślenie. Kluby sportowe powinny stać się organizacjami uczącymi się, a tworzone w ich ramach zespoły sportowe, powinny być zdolne do kreowania nie tylko wyniku sportowego, ale także, a może przede wszystkim swoją postawą, będą potrafiły przywrócić pierwotne założenia sportu jako nośnika wartości. Chodzi bowiem o osiągnięcie celów w sposób zrównoważony godząc interesy sportu, rachunku ekonomicznego czy też oczekiwań społeczności lokalnej.

Niezliczone tomy literatury, podejmują tematykę, próbującą określić skuteczne przywództwo [zob. m.in. Pearce i in. 2003, Manz i in. 1991, Schriesheim 1976], wskazując na kolejne cechy, założenia czy zachowania, które będą określały doskonałego przywódcę. Z kolei szerokiej analizy przywództwa w sporcie dokonał m.in. Z. Czajkowski, który na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń praktycznych w szermierce, a także na podstawie wyników badań wielu autorów, podkreśla jego rolę i zastosowanie dla współczesnego sportu [Czajkowski 2003].

Dla celów niniejszego artykułu nie jest jednak zasadne, aby dokonywać kompilacji literatury z tego zakresu. Ważniejsze wydaje się wskazanie na nowe kierunki dla przywódców i ich role jako liderów jakie mają do odegrania w swoich zespołach.

Nie komplikując zatem sprawy, wydaje się, że przywództwo to ciekawe pojęcie, które polega na wywieraniu takiego wpływu, aby inni robili

to, czego od nich oczekujemy [Wnuk-Kuczera, Kuczera 2010, s. 88]. Trafnie sens przywództwa oddał też A. Saint-Exupery w „Małym księciu” gdzie napisał tak: Jeśli chcesz budować okręt, to nie zwołuj ludzi w celu zrobienia planów, podzielenia pracy, przygotowania narzędzi i wycinania drzew, lecz naucz ich tęsknoty za bezmiarem morza. Wtedy zbudują statek sami.

W kontekście współczesnych zespołów sportowych zasadnym staje się oczekiwanie, aby każdy z członków zespołu stał się liderem w swojej roli, a funkcję dominującą miał model przywództwa powszechnego [Bergmann i in. 2007].

3. LIDER W ZESPOLE

Kiedy Lance Armstrong ogłosił światu, że jego triumfy w Tour de France były zdobywane pod wpływem dopingu, umarła pewna część zawodowego sportu. Nie jednak sam fakt zażywania niedozwolonych medykamentów był wstrząsający gdyż sport walczy z dopingiem od lat, ale fakt iż za całą „afetę” stał cały sztab ludzi, którzy realizowali swoje zadania w sposób metodyczny i staranny, tak iż przez lata nikt nie był w stanie wykryć procederu. Skuteczność tego „zespołu” była niesłychana, a amerykański kolarz stał się synonimem sukcesu. Na jak kruchych fundamentach był zbudowany ów sukces okazało się już wkrótce.

Przykład ten choć naganny, to jednak jest w pewien sposób znakiem czasu i potwierdzeniem tendencji iż we współczesnych organizacjach (biznesowych, sportowych itd.) rośnie znaczenie pracy zespołowej [Smoleński 2002, s. 108] i roli lidera w realizacji zamierzonych celów.

Pewne zmiany w postawach i zachowaniach kadry zarządzającej, ale i pracowników zauważyli także J. R. Katzenbach i D. K. Smith (Tab. 1).

Tabela 1. Zmiany w postawach i zachowaniach zarządzających i pracowników na przełomie wieków

Od	Do
Odpowiedzialności osobistej	Wzajemnego wsparcia, wspólnej odpowiedzialności i tworzenia relacji wspierających odpowiedzialność osobistą
Podziału na tych, którzy myślą i decydują oraz na tych, którzy pracują	Wymagania myślenia i pracy od wszystkich
Budowania doskonałości funkcjonalnej przez coraz	Zachęcania ludzi do odgrywania różnych ról i wspólnej pracy, mającej na celu wprowadzenie

skuteczniejsze wykonywanie przez jednostkę wąskiego zakresu zadań	ciągłych udoskonaleń
Poleganiu na kontroli kierownictwa	Skupiania ludzi wokół jasnego celu; pomagania im w określaniu kierunku ich działań i wspierania procesu uczenia się
Podejścia „jaka praca, taka płaca”	Wzbudzania aspiracji osobistego rozwoju, który zwiększa możliwości każdego człowieka i pozwala na wykorzystanie posiadanego przez niego potencjału

Źródło: J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Siła zespołów*, Wyd. OE ABC, Kraków 2001.

Takie podejście do postaw i zachowań w organizacji jest niewątpliwie ukierunkowaniem w stronę zaangażowania wszystkich członków zespołu i wydobywania z nich potencjału w taki sposób, aby każdy w swojej roli stał się liderem.

Zespół sportowy to system, którego powodzenie uzależnione będzie od konfiguracji różnorodnych umiejętności. Dla przykładu można wskazać najlepsze drużyny piłkarskie na świecie jak np. FC Barcelonę czy Real Madryt. Oczywiście jest, że gdyby trenerzy tych drużyn mieli do dyspozycji jedenastu Leo Messich czy Ronaldo to ich drużyny nie byłyby tak skuteczne. Ktoś bowiem musi atakować i zdobywać gole, ktoś inny rozgrywać, a jeszcze ktoś inny bronić. Najważniejsze, aby umiejętności wszystkich członków zespołu były różnorodne i uzupełniały się dzięki czemu zespół będzie mógł realizować zamierzone cele i będzie potrafił się uczyć.

W zespole sportowym szczególnie na plan pierwszy wysuwa się bowiem konieczność uczenia się od innych, wzajemne słuchanie się, akceptacja i budowa autorytetu [Grochala 2001]. W taki sposób każdy członek zespołu tworzy własną pozycję i staje się liderem „swojej działki”.

Bardzo dobry przykład zespołu pokazuje w swojej książce „Wilk – przywódca i jego strategia przetrwania w niepewnym otoczeniu – Wskazówki dla menedżerów” J. Voss, gdzie na przykładzie watahy wilków opisuje on zachowania poszczególnych osobników stada, którzy są doskonale skomunikowani, mają jasne cele, różnorodne umiejętności, które się uzupełniają i fantastyczną koordynację działań. Wskazuje on na jasny i precyzyjny podział ról, gdzie mimo iż dominującą rolę odgrywa samiec alfa, to jednak każdy z członków watahy jest ważny i doskonale zna swoje miejsce w hierarchii, rozumie swoją rolę, stając się liderem w swoim obszarze zadań.

Analogia zespołu sportowego do watahy wilków jest tutaj jak najbardziej na miejscu. Obserwacja tych pięknych, ale jednocześnie groźnych zwierząt daje bardzo dobre przykłady dla tworzenia skutecznych zespołów sportowych.

Właściwy podział przywództwa w kontekście struktury może wyglądać następująco: prezes - samiec alfa, który ma ogólną wizję funkcjonowania klubu i wskazuje kierunki rozwoju chociaż sam nie uczestniczy w „polowaniu” (zawodach sportowych), trener - samiec beta, który wykonuje ciężką pracę na rzecz zespołu do której nie wtrąca się samiec alfa, właściciel – samica samca alfa, który dba o swoje „dzieci” i „opiekuje” się nimi, tak, aby zapewnić ciągłość całemu „stadu” w przyszłości, zawodnicy – pozostała część „watahy” z jasno określonymi rolami.

Sukces takiego zespołu będzie opierał się na kompleksowym systemie komunikacji pomiędzy członkami zespołu z jednej strony i realizacji swej roli przez każdego z osobna z drugiej [Voss 2009, s. 62].

Oczywiście wskazany podział jest tylko przykładowy, gdyż obszar przywództwa w określonych klubach i zespołach może wyglądać zupełnie inaczej. Rolę samca alfa może pełnić trener, albo kapitan zespołu itd. Konfiguracji może być tu wiele, a najważniejsze jest to, aby poddać się strukturze, trzymać się reguł gry, optymalizować swoje korzyści dla całego zespołu/klubu. Wilk alfa i szef alfa mają za zadanie tak wykorzystać wilki i pracowników, żeby ci przynosili jak największą korzyść grupie [Voss 2009, s. 69].

4. ROLE LIDERA ZESPOŁU

Według słownika wyrazów obcych – rola oznacza znaczenie i stopień udziału danej osoby w jakiejś sprawie, przedsięwzięciu⁵. W kontekście zespołu sportowego, każdy z jego członków ma do odegrania określoną rolę, która ma przybliżyć zespół do sukcesu. Gdyby wataha wilków nie postępowała celowo i skutecznie, lecz rzucała się na zwierzynę jak dzika, nieskoordynowana gromada, wymagałoby to nieporównywalnie większego nakładu energii na polowaniu [Voss 2009, s. 63].

Kluczowym staje się zatem zrozumienie, że sukces zespołu to dobre wyniki pracy (zwycięstwa, awanse, mistrzostwa, szkolenie następców itd.), a będzie to możliwe jeśli członkowie zespołu zaakceptują fakt, iż ludzie różnią się między sobą, a osiągnięcie celu jest możliwe na wiele sposobów. Nie zawsze nasza rola będzie pierwszoplanowa i adekwatna do danej sytuacji, ale to nie oznacza, że nie będzie potrzebna. Zespół funkcjonuje w oparciu o wzajemne uzupełnianie. Dopiero gdy wilk alfa, wilk beta, wilki subdominujące, szczenięta, samce

⁵ Definicja za słownikiem wyrazów obcych.

i samice działają razem, każdy na swoim miejscu, dopiero wtedy zapewnione jest przetrwanie watahy [Voss 2009, s. 66].

W rywalizacji sportowej gdzie zawodnicy i trenerzy funkcjonują w bardzo dynamicznym i niestabilnym otoczeniu, gdzie warunki często zmieniają się z minuty na minutę, kluczem do zwycięstwa będzie świadomość swoich kompetencji i ról. Drużyna może znaleźć się w takich warunkach, że czasem potrzebne będzie przejście inicjatywy przez innych zawodników niż tych, którzy w odmiennej sytuacji uważani są za lepszych bądź silniejszych.

W związku z tym, każdy członek drużyny musi stać się liderem, świadomym swoich kompetencji i swojej roli gdyż nigdy nie wiadomo, czego będzie potrzebował zespół w danym momencie.

Rozróżniając role lidera M. Armstrong wskazuje na dwie podstawowe. Są to [Armstrong 1997]:

- Realizować zadanie, czyli cel istnienia zespołu – zadaniem lidera jest zapewnienie, że cel zostanie zrealizowany – trener ustali taktykę, obrońca nie dopuści do utraty gola, punktów itd., atakujący zdobędzie gola/punkty itd.
- Dbać o dobre stosunki między ludźmi – zespół i jego morale, poczucie wspólnego celu, sposoby motywowania innych i samego siebie.

Z kolei L. Holpp wymienia sześć ról, które powinny stawać się udziałem każdego lidera [Holpp 2001]:

- Koordynacja działań zespołu.
- Zapewnienie zasobów – w zespole sportowym jego członkowie na każdym etapie „meczu” muszą zaspokajać swoje potrzeby przy pomocy określonych zasobów, dzięki czemu będą w stanie wykonywać swoje zadania.
- Pomoc w rozwiązywaniu problemów.
- Uczestniczenie we wprowadzaniu planów w życie.
- Wyrażanie formalnego i nieformalnego uznania – motywacja członków zespołu nie tylko w oparciu o formalny system przyjęty w klubie.

Liczne badania na temat przywództwa wyraźnie pokazują⁶, że coraz powszechniejsze jest przekonanie, że liderem powinien być „każdy z nas”.

Model powszechnego przywództwa opisany w książce H. Bergmanna, K. Hurson, D. Russ-Eft pt. „Lider w każdym z nas” wydaje się być dobrym kierunkiem dla zespołów sportowych. Zgodnie z tym modelem najważniejsze dla lidera to: kreowanie pomyślnej przyszłości, orientacja klubu na klienta

⁶ W ciągu ostatnich 15 lat rola lidera ulegała stopniowym, ciągłym przeobrażeniom wynika z najnowszych badań na temat tzw. leadership'u. Badania przeprowadziła firma Zenger Miller- amerykańska organizacja szkoleniowa tworząca swoje programy na podstawie analizy aktualnych trendów rynkowych, wymagań oraz oczekiwań Klientów. <http://www.achievetglobal.pl/zasoby-wiedzy/prasa/przywodztwo/ewolucja-rol-lidera.html> [1.03.2013].

(akcjonariusze, kibice, właściciele, media, społeczność, rywale itd.), zaangażowanie każdego członka zespołu/klubu, zarządzanie pracą w poziomie (koordynacja różnych umiejętności, poprawa współpracy pomiędzy różnymi formacjami itd.), budowa osobistej wiarygodności.

Tabela 2. Role lidera na przykładzie watahy wilków podczas polowania

Rola	Charakterystyka
Samiec Alfa	Określa cel i ukierunkowuje na niego watahę, utrzymuje watahę razem, daje przykład, uczestniczy we wszystkim aktywnie, steruje całością, działa celowo i z uporem, dostrzega moment w którym trzeba pofolgować, albo odpuścić, tak, aby nie ucierpiała wataha, intensywnie postrzega swoje bliższe i dalsze otoczenie, wykorzystuje szanse w zmieniających się warunkach i potrafi rozpoznać ryzyko komunikując je pozostałym wilkom.
Poganiacze	Pędzą ofiarę przed siebie, rozpoznają słabe ogniwa w upatrzonym stadzie lub analizują, które zwierzę jest opłacalnym łupem ze względu na osłabienie lub młody wiek i brak szybkości, są wytrzymałe, wytrwałe i mocne, dysponują wysoką sprawnością, czasem jednak trochę niezgrabne mało ruchliwe i ociężałe, cechuje je stoicyzm w wykonywaniu zadań, trzymają rękę na pulsie, generalnie są w akcji.
Blokerzy	Odcinają zwierzyńnię w odpowiednim momencie drogę, duże doświadczenie w analizie sytuacji, taktyce rywala, dobry strateg
Sprinterzy	Zadają pierwszy cios i często też zabijają zwierzę, obserwator, współbiegacz, specjalista od maksymalnej aktywności, w decydującym momencie osiąga szczytowe osiągnięcie, jest ekstremalnie ruchliwy i zręczny, szybko dostosowuje się do zmienionej sytuacji.
Obserwatorzy	Dokładnie rejestruje okolicę, szybko spostrzega zmiany, reaguje elastycznie w odpowiednim momencie, dają sygnały pozostałym wilkom o umykającej okazji, doświadczeni w analizie przeciwnika.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Voss 2009, s. 175-179].

Wracając do analogii watahy wilków J. Voss podkreśla, że chodzi o takie zróżnicowanie ról, które jednak w swej różnorodności tworzą uzgodnioną, jednolitą całość [Voss 2009, s. 176] i wskazuje na role, które przybierają wilki

podczas polowania (Tab. 2). Nietrudno zatem przejść od watahy wilków do zespołu sportowego, który bierze udział w zawodach i niewątpliwie wynik będzie uzależniony od tego czy wszyscy wywiążą się dobrze ze swoich ról czy też nie.

5. PODSUMOWANIE

Każdy zespół to złożony system różnego rodzaju umiejętności, kompetencji i ról. Koordynacja tej różnorodności będzie kluczowa dla efektywności zespołowej i sukcesu tegoż zespołu.

Obserwując zwyczaje wilków, nowego znaczenia nabiera pojęcie przywództwa, gdzie dla powodzenia całości ważnym jest, aby każdy członek zespołu stał się liderem w obszarze swoich działań. Trafnie rolę lidera spuentował J. C. Maxwell [Maxwell 2001]:

- Pracownicy determinują możliwości zespołu.
- Relacje determinują morale zespołu.
- Struktura determinuje wielkość zespołu.
- Wizja determinuje kierunki działania zespołu.
- Lider determinuje sukces zespołu.

Współczesny sport potrzebuje prawdziwych liderów. Potrzebuje ludzi autentycznych, ambitnych, godnych zaufania i odpowiedzialnych. Ważnym jest bowiem, aby rozumieć, że w całym tym „polowaniu” nie chodzi o to, żeby samiec alfa był najedzony, ale żeby mogła przetrwać i dalej się rozwijać cała wataha.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Wyd. ABC, Warszawa 1997
- Bergmann H., Hurson K., Russ-Eft D., *Lider w każdym z nas – model powszechnego przywództwa*, Wyd. Galaktyka, Łódź 2007
- Czajkowski Z., *Teorie przywództwa i ich znaczenie w sporcie*, „Sport wyczynowy”, 2003, nr 3-4/459-460
- Godlewski P., *Podmiotowość sportu a procesy globalizacyjne* [w:] Pająk K., Zduniak A., (red.), *Podmiotowość w edukacji ery globalnego społeczeństwa informacyjnego*, Warszawa – Poznań 2004, t. 1
- Grochala G., *Zarządzanie w oparciu o ustalone autorytety*, Materiały Concordia Ltd. Konsorcjum szkoleniowe, Warszawa 2001
- Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wyd. Oficyna Wydawnicza READ ME, Warszawa 2001
- Katzenbach J. R., Smith D. K., *Siła zespołów*, Wyd. OE ABC, Kraków 2001
- Manz C. C., Sims Jr H. P., *SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*, Organizational Dynamics 19, 1991

- Matusiak J., *Przywództwo w sporcie*, „Sport wyczynowy”, 2001, nr 5-6/437-438
- Matusiak J., *Reorganizacja – problem nie tylko dla organizatorów*, MAW, Trening nr 3, 1990
- Maxwell J. C., *Prawa przywództwa*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2001
- Pearce C. L., Sims Jr. H. P., Cox J. F., Ball G., Schnell E., Smith K. A., Trevino L., *Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-Method Development of a Theoretical Typology of Leadership*, „Journal of Management Development”, 22, 2003, nr 4
- Pearce, L. C., Maciariello J. A., Yamawaki H., *Dziedzictwo Druckera*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Schriesheim C. A., House R. J., Kerr S., *Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1976, nr 15
- Smoleński S., *Lider zespołu*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008
- Voss J., Wilk – *przywódca i jego strategie przetrwania w niepewnym otoczeniu – Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Regan Press, Gdańsk 2009
- Wnuk-Kuczera B., Kuczera A., *Profesjonalny szef – fachowiec, mentor, trener, negocjator i przywódca*, Wyd. Helion, Gliwice 2010

STRESZCZENIE

Współczesny sport odgrywa ogromną rolę we współczesnym świecie, jednak w ostatnich latach nasiliły się zjawiska, które podważyły sens rywalizacji sportowej. W konsekwencji zaczęto zastanawiać się nad nową formą przywództwa i nowymi rolami lidera w ramach zespołów/klubów sportowych. Celem artykułu jest ukazanie zróżnicowanych ról lidera zespołu sportowego w kontekście zmian w podejściu do przywództwa. Efektywność i skuteczność zespołu będzie uzależniona od umiejętności wcielania się w różne role przez jego członków i traktowanie każdego jako lidera w obszarze swoich obowiązków.

ROLES LEADER IN SPORTS TEAM

ABSTRACT

Modern sport plays a huge role in modern world. However in recent years the phenomenon has intensified the sense undermine competition. Sport needs a new leadership and new leaders in sports teams. The purpose of this article is to show the different roles of a leader of a sports team.