

**Wpływ doświadczeń sportowych na rozwój kompetencji strategicznych: analiza percepcji działań doraźnych i długofalowego planowania**

**prof. dr hab. Zbigniew Waśkiewicz**

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

# Dlaczego sport i kompetencje strategiczne?

Sport to idealne środowisko uczenia się, charakteryzujące się:

- Celowością
- Presją czasu
- Konkurencją
- Ciągłą adaptacją

Rozwija kluczowe kompetencje menedżerskie:

- Planowanie
- Odporność
- Szybkie decyzje w warunkach niepewności

Wysoka stawka rywalizacji sportowej tworzy naturalne laboratorium strategicznego myślenia. Zdolności sportowców do oceny zasobów, adaptacji taktyki i koncentracji pod presją są nieocenione w biznesie.

*Źródło: Kraus, S., Calabuig, F., Hammerschmidt, J., Qiu, Y., & Mas-Tur, A. (2021). Converting sporting capacity to entrepreneurial capacity. European Journal of International Management, 15(2/3), 366–387.*

# Definiowanie strategicznych kompetencji

1

## Myślenie długoterminowe

Przewidywanie przyszłości, wyznaczanie wieloletnich celów, utrzymywanie kierunku mimo niepowodzeń.

2

## Priorytetyzacja działań

Identyfikacja kluczowych ścieżek, efektywna alokacja zasobów, rozróżnianie zadań pilnych od ważnych.

3

## Zarządzanie ryzykiem

Ocena zagrożeń i szans, decyzje w niepewności, równoważenie innowacji ze stabilnością.

4

## Odporność na presję

Utrzymywanie jakości w stresie, szybka adaptacja po niepowodzeniach, przykład opanowania.

5

## Rozwój zespołu

Budowanie struktur, rozwijanie talentów, wspieranie kultury współpracy.

# Osobowość jako podstawa kompetencji strategicznych

Badania wykazują, że byli sportowcy posiadają unikalne profile osobowościowe, kluczowe dla kompetencji strategicznych i efektywnego transferu umiejętności do zarządzania.



## Większa sumienność

Samodyscyplina, zorganizowanie i silna orientacja na cel, rozwijane przez lata intensywnego treningu.



## Zwiększona stabilność emocjonalna

Umiejętność efektywnego zarządzania stresem i emocjami, kluczowa w sytuacjach wysokiej presji, zarówno sportowej, jak i biznesowej.



## Silna orientacja na cel

Uporczywe dążenie do osiągnięć i ciągłego doskonalenia, przekładające się na sukces w każdym przedsięwzięciu.

Źródło: Steinbrink, K. M., Berger, E. S. C., & Kuckertz, A. (2020). Top athletes' psychological characteristics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 859–886.

# Kwantyfikacja różnic osobowości

Empiryczne dane potwierdzają przewagi osobowościowe menedżerów-sportowców w przywództwie organizacyjnym. Standaryzowane oceny ujawniają statystycznie istotne różnice:

62.97

Wynik sumienności

Wskazuje na wyjątkową samodyscyplinę i zdolności organizacyjne.

59.23

Stabilność emocjonalna

Znacząco zwiększona zdolność do zarządzania stresem i regulacji emocjonalnej – kluczowe dla ról strategicznych

95%

Wysoka ekstrawersja

Sport rozwija pewność siebie w kontaktach społecznych i energetyczne zaangażowanie, wspierając przywództwo zespołowe

Źródło: Monds, S. (2018). *An examination of the crossover of sport psychology skills (Doctoral dissertation, University of Derby)*.

# Kluczowe kompetencje rozwijane poprzez sport

1

Kontrola pobudzenia

Optymalizacja wydajności przez  
zarządzanie aktywacją

2

Utrzymywanie koncentracji

Skupienie mimo presji i  
rozproszeń

3

Szybka adaptacja do stresu

Rekalibracja reakcji w zmiennych  
warunkach

Badania potwierdzają, że te zdolności psychologiczne są **kluczowe dla efektywnego przywództwa strategicznego**, szczególnie w niestabilnych warunkach rynkowych. Liderzy z tą cechą zapewniają jasność umysłu i stanowczość.

Źródło: Ogujiuba, K. K. (2021). *Sports effects on ethical judgement skills. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1161–1186.

# Przewagi liderów-sportowców

1

Trening sportowy buduje **automatyczne mechanizmy samoregulacji** w sytuacjach wysokiej presji.

2

Umiejętność zachowania **spokoju** i podejmowania decyzji w niepewnym środowisku biznesowym.

3

**Zdolność do regulowania emocji pod presją** to kluczowa przewaga konkurencyjna w rolach strategicznych.

Badania potwierdzają, że te zdolności psychologiczne są **kluczowe dla efektywnego przywództwa strategicznego**, szczególnie w niestabilnych warunkach rynkowych. Liderzy z tą cechą zapewniają jasność umysłu i stanowczość.

Źródło: Ogujiuba, K. K. (2021). *Sports effects on ethical judgement skills. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1161–1186.

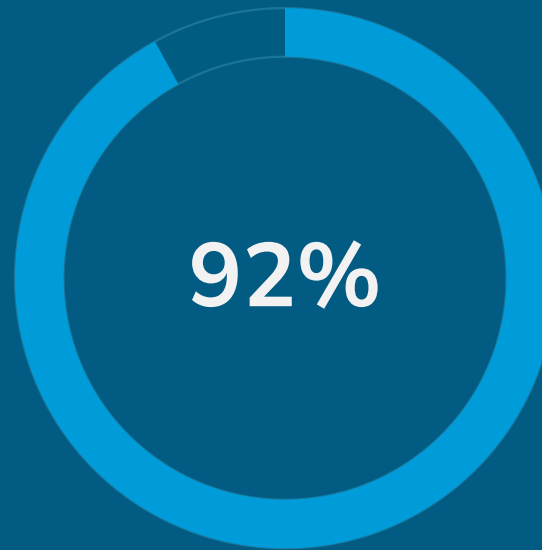
# Wyznaczanie celów jako kompetencja strategiczna

Badania maratończyków, którzy przeszli na stanowiska menedżerskie, ukazują spójne wzorce transferu umiejętności. Wyniki dostarczają dowodów na bezpośrednie przełożenie sportowych praktyk wyznaczania celów na kontekst biznesowy.



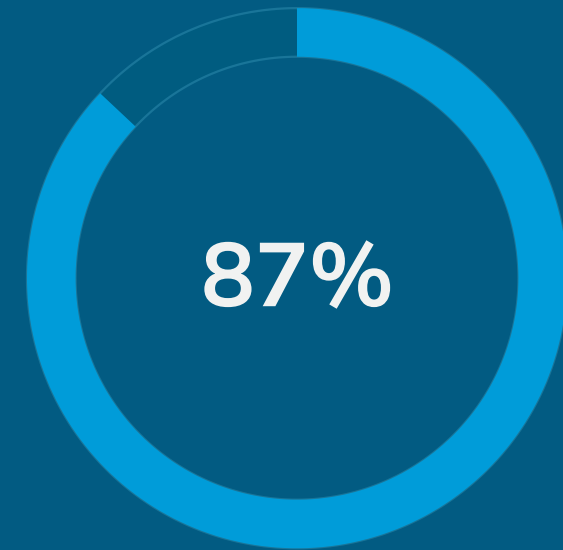
## Transfer celów

Systematyczne wyznaczanie celów sportowych stosowane w pracy.



## Gotowość psychiczna

Rutynowe przygotowania mentalne przed kluczowymi zadaniami zawodowymi.



## Kontrola rozproszeń

Techniki zarządzania uwagą i utrzymania koncentracji w pracy.

# Poziom sportowy a siła transferu

Transfer kompetencji ze sportu do biznesu jest progresywny i kumulatywny. Wyższy poziom zaangażowania sportowego tworzy bogatsze doświadczenia rozwojowe, budując na poprzednich fundamentach.

**1**

## **Sport masowy**

Podstawowa samodyscyplina i regulacja. Ograniczona rywalizacja.

**2**

## **Poziom amatorsko-zawodowy**

Wzmocniona odporność, konsekwencja. Trening i występy pod presją.

**3**

## **Sport elitarny/zawodowy**

Zaawansowane przywództwo, odpowiedzialność, mentoring. Myślenie strategiczne, rozwój zespołu.

# Sporty zespołowe rozwijają!



## Praca zespołowa

Współpraca na rzecz wspólnych celów i sukcesu.



## Komunikacja

Jasna wymiana informacji werbalnych i niewerbalnych.



## Przywództwo

Kierowanie, motywowanie i skuteczne podejmowanie decyzji.



## Strategia

Planowanie taktyk i adaptacja do zmieniających się warunków gry.



## Dyscyplina

Konsekwentny trening i zaangażowanie w proces rozwoju.



## Zaufanie

Poleganie na zdolnościach i wsparciu kolegów z drużyny.



## Odporność

Szybkie podnoszenie się po niepowodzeniach i wyzwaniach.



## Umiejętności społeczne

Budowanie pozytywnych relacji i wzajemnego szacunku.

# Postrzeganie przez rekruterów: czy sportowcy mają przewagę?

Badanie z udziałem 828 rekruterów ujawnia, jak doświadczenie sportowe wpływa na decyzje rekrutacyjne, wskazując zarówno na korzyści, jak i subtelne uprzedzenia.

**1**

## Ocena pracy zespołowej

Sportowcy oceniani znacznie wyżej za zdolność do współpracy i potencjał wkładu w pracę zespołową.

**2**

## Orientacja na wyniki

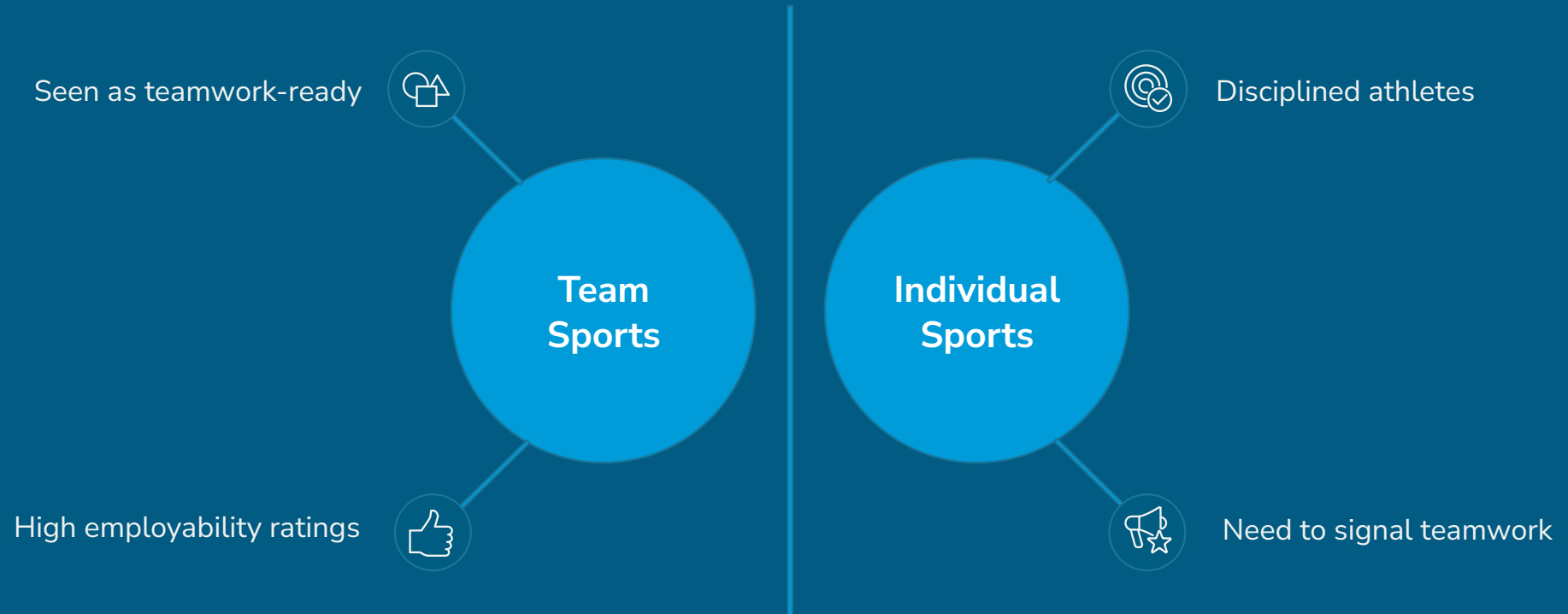
Kandydaci o sportowym pochodzeniu postrzegani jako bardziej zmotywowani do osiągnięcia celów.

**3**

## Myślenie krytyczne

Niewielka wada w postrzeganych zdolnościach analitycznych i rozwiązywania problemów w porównaniu do osób niebędących sportowcami.

# Preferencje rekruterów: sportowcy drużynowi kontra indywidualni



Źródło: Tracy, A. J., Erkut, S., & Pappano, L. (2020). Does leadership on the field get you noticed off it? *Journal of Amateur Sport*, 6(1), 100–124.

# Rozwój przywództwa: spostrzeżenia jakościowe



## Ulepszona samoświadomość

Rozwój zrozumienia mocnych stron, ograniczeń i wzorców działania poprzez ciągłą informację zwrotną.



## Zrozumienie roli lidera

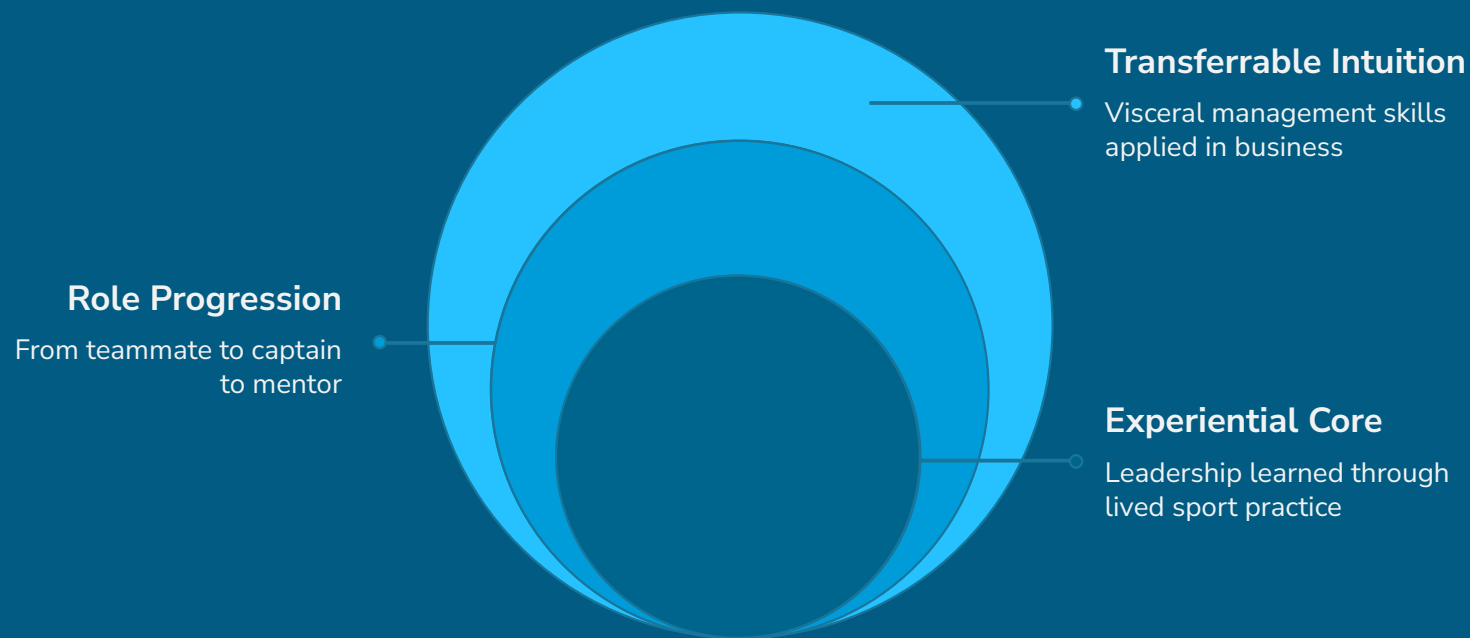
Stopniowa internalizacja roli lidera: od podwładnego do kapitana i trenera.



## Zdolność budowania zaufania

Praktyczne doświadczenie w tworzeniu bezpieczeństwa psychologicznego i niezawodności w środowiskach wysokiej presji.

# Rozwój przywództwa: spostrzeżenia jakościowe



Źródło: Sela, O. (2021). *Examining athletes' leadership skills development (praca doktorska, Sheffield Hallam University)*.

# Mechanizmy procesowe: Cykle strategiczne

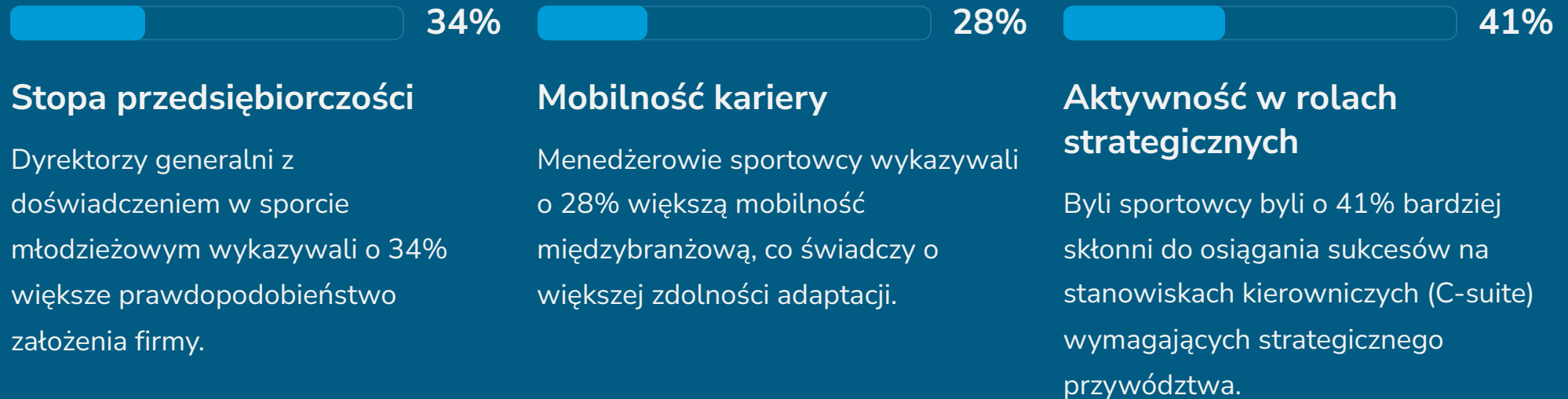
Sportowcy stosują ustrukturyzowane cykle planowania i realizacji. To cykliczne myślenie to kluczowa kompetencja przenoszona ze sportu do biznesu, odzwierciedlająca procesy zarządzania strategicznego.

- **Planowanie strategiczne**  
Ustalanie celów, analiza wymagań, alokacja zasobów
- **Dyscyplinarne wykonanie**  
Realizacja planu z konsekwencją i skupieniem
- **Analiza wydajności**  
Ocena wyników, porównanie z celami
- **Korekta strategiczna**  
Identyfikacja zmian i dostosowanie podejścia
- **Ponowne wdrożenie**  
Rozpoczęcie kolejnego cyklu z udoskonaloną strategią

Źródło: Kraus, S., Calabuig, F., Hammerschmidt, J., Qiu, Y., & Mas-Tur, A. (2021). *Converting sporting capacity to entrepreneurial capacity*. *European Journal of International Management*, 15(2/3), 366–387.

# Dowody na dużą skalę: analiza 2084 dyrektorów generalnych

Kompleksowe badanie 2084 dyrektorów generalnych ujawnia statystyczne korelacje między udziałem w sporcie młodzieżowym a sukcesem w biznesie.



Źródło: Pervun, K., Libaers, D., & Sutton, N. (2022). From athletes to entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 238–265.

# Profile psychologiczne elitarnych sportowców

Badania nad najlepszymi sportowcami wyczynowymi ujawniają cechy osobowości kluczowe dla strategicznego przywództwa.

## Charakterystyczne cechy

### Wyjątkowa sumienność

Samodyscyplina, organizacja i rygor treningowy

### Niski neurotyzm

Stabilność emocjonalna, odporność na stres pod presją

### Podwyższona samoocena

Wiara w rozwój zdolności i osiągnięcie celów

Źródło: Steinbrink, K. M., Berger, E. S. C., & Kuckertz, A. (2020). *Top athletes' psychological characteristics*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 859–886.

# Sportowcy w ładzie korporacyjnym

Badania składu zarządów i ładu korporacyjnego ujawniają, że byli sportowcy wnoszą charakterystyczne perspektywy do nadzoru wykonawczego, co koreluje ze specyficznymi zachowaniami organizacyjnymi i wzorcami podejmowania decyzji.



## Wzmocniony monitoring

Byli sportowcy w zarządach wykazują bardziej rygorystyczny nadzór nad wynikami zarządzania i realizacją strategii.



## Jakość decyzji strategicznych

Firmy, w których skład zarządu wchodzi sportowcy, wykazują lepsze podejmowanie decyzji strategicznych, zwłaszcza w zakresie oceny ryzyka i alokacji zasobów.

Źródło: Brunelle, É. (2013). *Sportif et entrepreneur. Gestion*, 38(1), 12–21.

# Zdolności podejmowania decyzji etycznych

Przedsiębiorcy-sportowcy wykazują odmienne wzorce rozumowania moralnego w biznesie, z praktycznymi implikacjami dla kultury organizacyjnej i podejmowania decyzji.



## Wrażliwość na konsekwencje

Większa uwaga na wpływ decyzji na interesariuszy, odzwierciedlając sportowe myślenie zespołowe.



## Moralna samodyscyplina

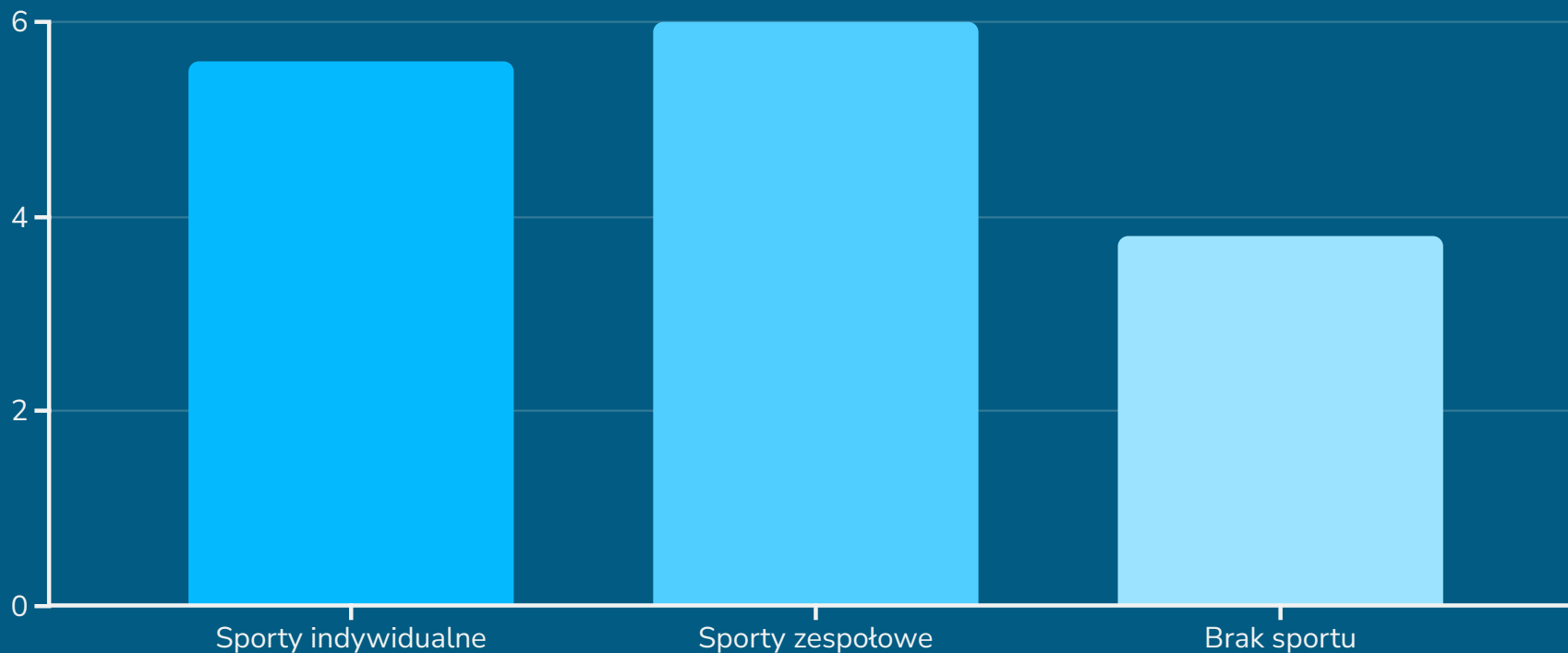
Silna wewnętrzna odpowiedzialność i zaangażowanie w etyczne standardy, niezależnie od zewnętrznego nadzoru.



## Orientacja na sprawiedliwość

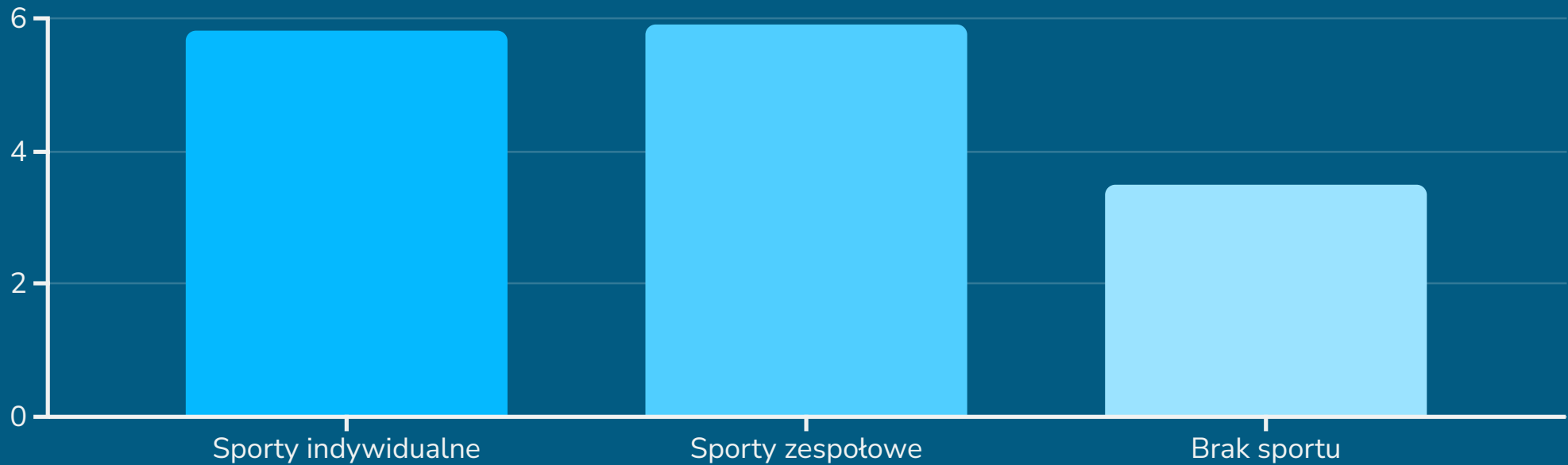
Zwiększona troska o sprawiedliwość proceduralną i równe traktowanie, wynikająca ze środowiska sportowego opartego na zasadach.

„W jakim stopniu doświadczenia sportowe nauczyły Cię rozpoznawać sytuacje, w których działania doraźne zastępują strategię?”



**Wniosek:** Najwyższą zdolność rozpoznawania działań zastępczych mają osoby po sportach zespołowych.

„W jakim stopniu dzięki sportowi dostrzegasz różnicę między planami operacyjnymi a strategią długofalową?”



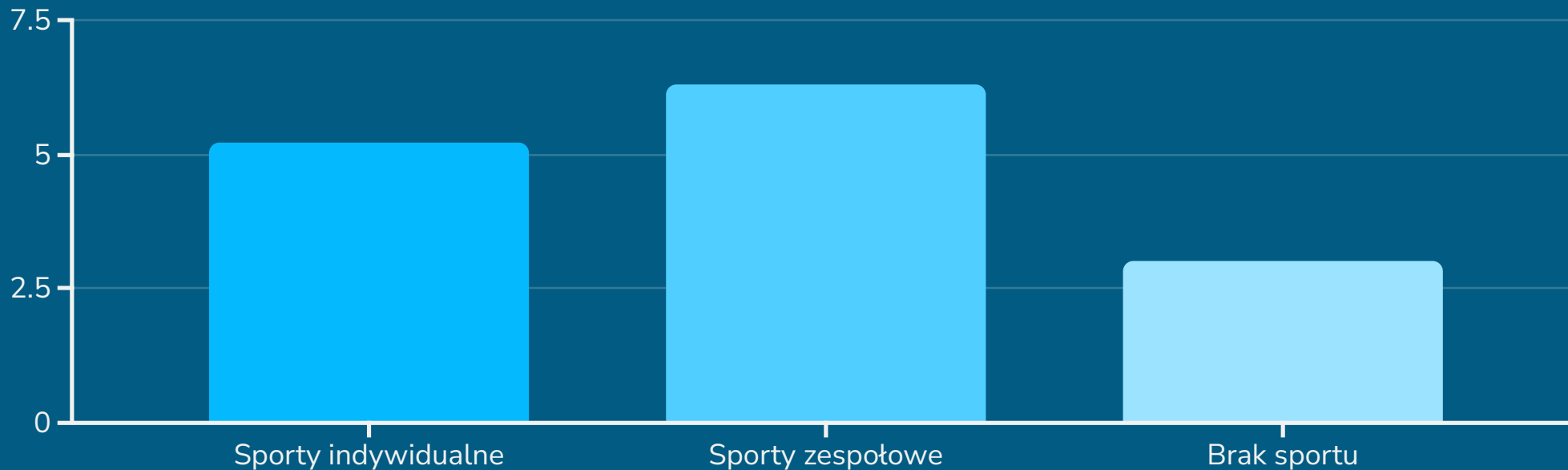
 **Wniosek:** Sport wyraźnie wzmacnia rozróżnienie operacji i strategii.

„W jakim stopniu sport rozwinął Twoją umiejętność odróżniania substytutów strategii od rzeczywistego planowania strategicznego?”



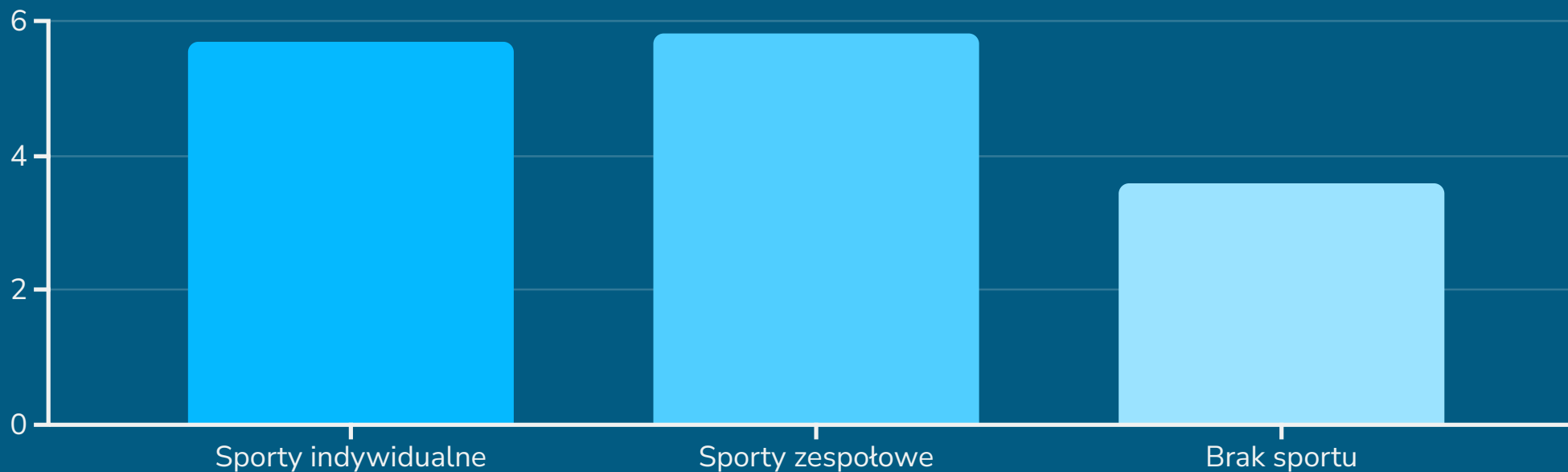
 **Wniosek:** Zespoły najlepiej uczą rozpoznawania pozornych działań strategicznych.

„W jakim stopniu doświadczenia sportowe nauczyły Cię reagować, gdy zespół skupia się na działaniach zastępczych?”



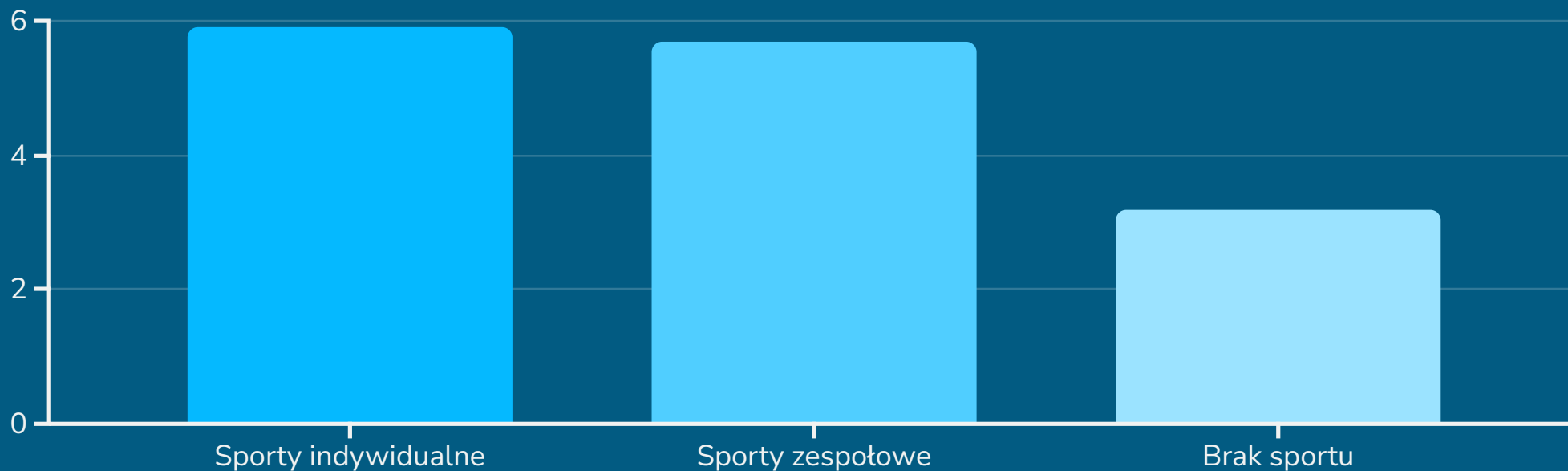
 **Wniosek:** Umiejętność korekty działań grupy jest najwyższa u osób z doświadczeniem w sportach zespołowych.

„W jakim stopniu sport rozwinął Twoją umiejętność uzasadniania projektów w kategoriach strategicznych?”



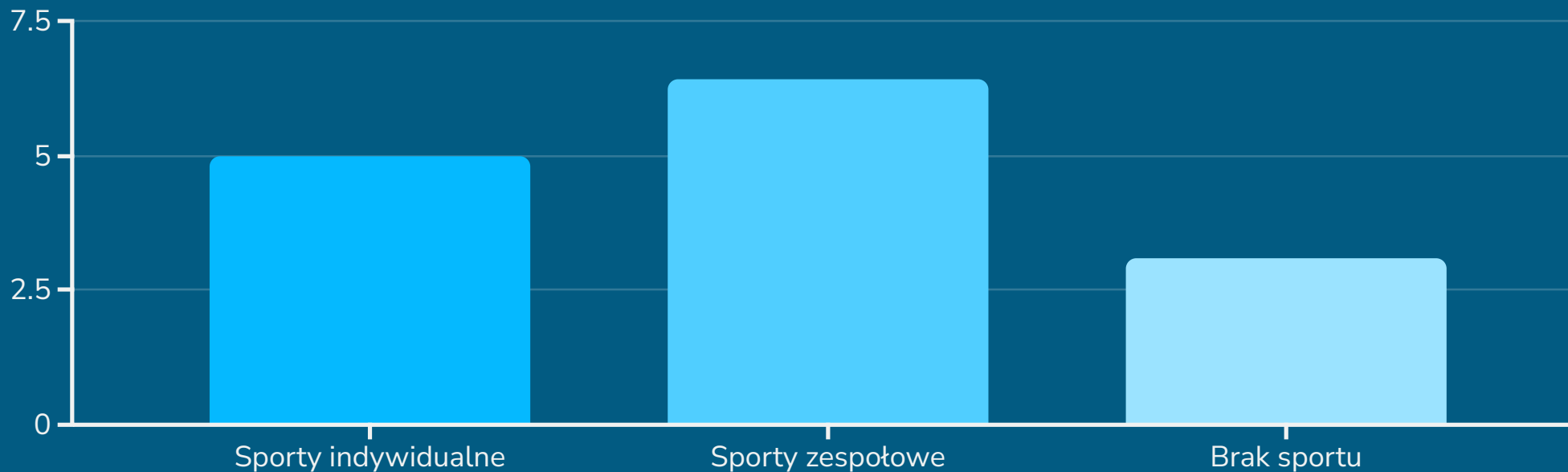
 **Wniosek:** Obie grupy sportowe dobrze rozumieją strategiczne uzasadnianie działań.

„W jakim stopniu dzięki doświadczeniom sportowym potrafisz przekładać misję i wizję na konkretne cele strategiczne?”



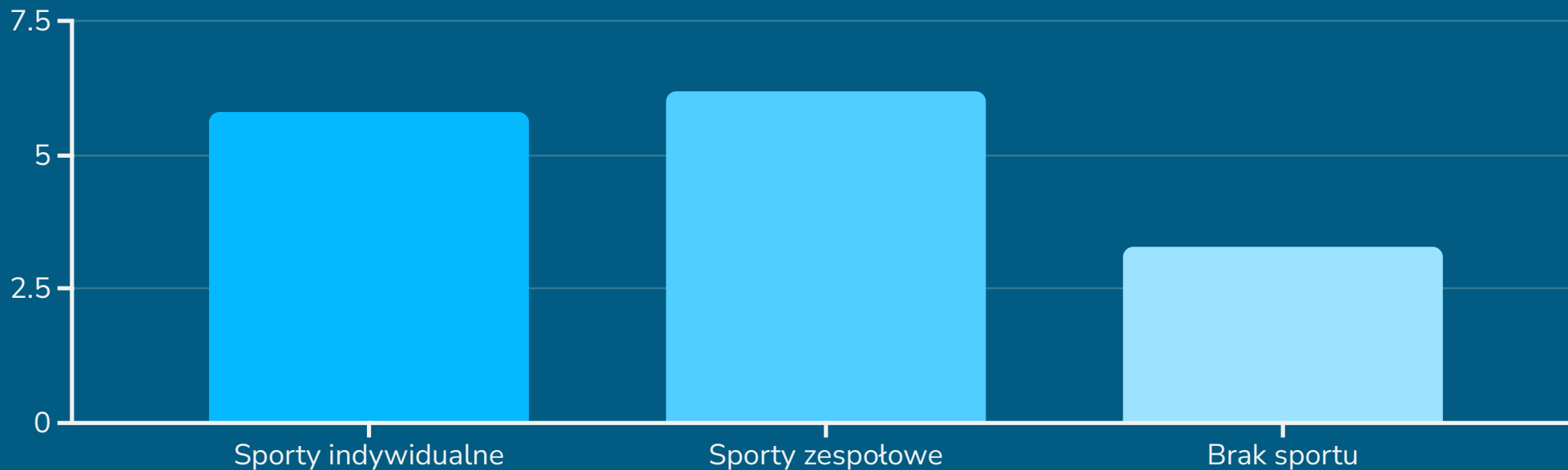
 **Wniosek:** Sporty indywidualne najmocniej rozwijają myślenie celowe.

„W jakim stopniu sport nauczył Cię korygować działania zespołu, gdy pojawiają się rozwiązania doraźne?”



**Wniosek:** Korekta zachowań grupy to kluczowa kompetencja rozwijana przez sporty zespołowe.

„W jakim stopniu doświadczenia sportowe pomogły Ci dostrzegać konsekwencje zastępowania strategii jej substytutami?”



**Wniosek:** Sporty zespołowe najmocniej uczą analizy konsekwencji działań krótkoterminowych.