



# PRZYGOTOWANIE PSYCHOLOGICZNE

*Narodowy Model Gry*  
*PZPN*



WARSZAWA  
2020



**PZPN**



# PRZYGOTOWANIE PSYCHOLOGICZNE

*Narodowy Model Gry*  
*PZPN*

WARSZAWA  
2020



## **Przygotowywanie psychologiczne**

Narodowy Model Gry PZPN

Warszawa 2020

**ISBN: 978-83-63491-29-1**

© Polski Związek Piłki Nożnej

### **Wydawca:**

Polski Związek Piłki Nożnej  
ul. Bitwy Warszawskiej 1920 r. 7  
02-366 Warszawa  
[www.pzpn.pl](http://www.pzpn.pl) oraz [www.laczynaspilka.pl](http://www.laczynaspilka.pl)  
Tel. +48 (22) 55 12 300  
Fax. +48 (22) 55 12 240  
NIP 526-1727-123

**Autorzy:** Paweł Habrat, Łukasz Smolarow, Piotr Stokowiec

**Koordynator Projektu:** Marcin Dorna

**Nadzór merytoryczny:** Komisja Techniczna PZPN

**Rysunki:** Daniel Chmielewski

**Projekt okładki:** Iwona Polok

**Projekt graficzny, grafiki, opracowanie redakcyjne oraz skład i łamanie wykonane przez  
Asystent Trenera sp. z o.o. na zlecenie PZPN**

**Nadzór redakcyjny:** Marcin Papierz

**Korekta:** Anna Marecka

**Projekt graficzny, skład i łamanie:** Agnieszka Budzicz







Jednym z największych wyzwań w pracy każdego trenera jest umiejętność przekazania wiedzy, pomysłów i rozwiązań swoim podopiecznym. Sama rozmowa szkoleniowca z zawodnikiem zależna jest od wielu czynników, począwszy od kategorii wiekowej, poziomu, aż po m.in. charakter czy świadomość. Tym bardziej ten obszar pracy szkoleniowej wymagał uporządkowania, unifikacji nazewnictwa, które znajdują się w kolejnym suplemencie Narodowego Modelu Gry dotyczącym Przygotowania Psychologicznego.

Sposób komunikacji to oczywiście tylko część tego obszaru, a jego zakres oraz znaczenie w procesie treningowym są przedstawione przez autorów. Dla odbiorców tej publikacji ważną informacją

jest to, że przygotowali ją praktycy, którzy na różnych poziomach, w tym na tym najwyższym – mistrzowskim, pracowali nad świadomością swoich zawodników, kształtując ich charaktery oraz postawę. Istotna jest forma przedstawienia zagadnienia, która prowokuje czytelników do zastanowienia się nad swoim warszatem, sposobem przekazywania informacji, komunikowania się z grupą i jednostkami. Jednocześnie lektura poszerza spojrzenie trenera na zawodnika jako człowieka.

Zarządzanie drużyną to nie tylko przygotowanie od strony merytorycznej treningu i przeprowadzenie go, opracowanie taktyki na mecz i weryfikacja pracy w okresie 90 minut. Trener jest odpowiedzialny za rozwój każdego zawodnika, zarówno pod względem techniki, taktyki, motoryki, jak i przygotowania psychologicznego do meczu. W futbolu, podobnie jak w każdej innej dziedzinie życia, sposób komunikacji z grupą i wewnątrz niej zmienia się wraz z kolejnymi pokoleniami. Znam to z perspektywy zawodnika, trenera i prezesa. Jest to zadanie dotyczące nie tylko dostosowywania swojego przekazu, ale też zrozumienia drugiej strony.

Wraz z rozwojem tej dyscypliny sportu dyskusja odnosząca się do psychologii piłki nożnej staje się konieczna, co tylko podkreśla znaczenie kolejnej publikacji Polskiego Związku Piłki Nożnej. Wierzę, że poruszone zagadnienia m.in. motywacji, współpracy czy liderowania pozwolą rozwinąć się każdemu trenerowi w dynamicznie zmieniającym się świecie.

**Zbigniew Boniek**

Prezes Polskiego Związku Piłki Nożnej

<b>WSTĘP</b>	<b>7</b>
<b>KATEGORIE</b>	<b>11</b>
<b>WPROWADZENIE DO PSYCHOLOGII SPORTU</b>	<b>15</b>
<b>MOTYWACJA (ZAWODNIK)</b>	<b>21</b>
<b>WSPÓŁPRACA (DRUŻYNA)</b>	<b>29</b>
<b>LIDEROWANIE (TRENER)</b>	<b>37</b>
<b>CELE (CZAS)</b>	<b>47</b>
<b>KONCENTRACJA</b>	<b>61</b>
<b>OPANOWANIE</b>	<b>65</b>
<b>PEWNOŚĆ SIEBIE</b>	<b>69</b>
<b>NASTAWIENIE</b>	<b>73</b>
<b>ODPOWIEDŹ</b>	<b>77</b>
<b>ZAANGAŻOWANIE</b>	<b>81</b>
<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ</b>	<b>85</b>
<b>KOMUNIKACJA</b>	<b>91</b>
<b>BŁĘDY W KOMUNIKACJI</b>	<b>97</b>
<b>NEGATYWNA KOMUNIKACJA</b>	<b>99</b>
<b>NADMIERNA ILOŚĆ POCHWAŁ/KRYTYKI</b>	<b>101</b>
<b>OGÓLNIKI</b>	<b>103</b>
<b>NADMIERNE KONTROLOWANIE</b>	<b>105</b>
<b>ZBYT DUŻA LICZBA KOMUNIKATÓW</b>	<b>107</b>
<b>SPÓJNY KOMUNIKAT</b>	<b>109</b>
<b>BRAK SKUPIENIA NA ROZMÓWCY</b>	<b>111</b>
<b>KONSEKWENCJA</b>	<b>113</b>
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>117</b>



## WSTĘP

Jednym z podstawowych celów Narodowego Modelu Gry (NMG) jest uporządkowanie zagadnień dotyczących procesu szkoleniowego oraz zwrócenie uwagi na to, w którą stronę podąża albo będzie się rozwijała piłka nożna. Wśród kluczowych zagadnień występujących w rozwoju zawodników wspomniane są takie hasła, jak kompetencje decyzyjne, poznawcze oraz kreatywność. Wszystkie z nich są elementami mentalnymi.

W NMG czytamy o profilach zawodników; dowiadujemy się z nich o oczekiwaniach wobec nich oraz zadaniach obowiązujących na każdej pozycji na boisku. Obok profilu techniczno-taktycznego i somatyczno-motorycznego znajdował się profil mentalny wskazujący, że zawodnik trenowany przez nas powinien być m.in. odpowiedzialny, pewny siebie, skoncentrowany czy opanowany. Powyższymi zagadnieniami będziemy się zajmowali w niniejszym suplementcie. Jednak jest jedna cecha stojąca ponad wymienionymi. Każdy trener powinien przyłożyć rękę do jej rozwoju u swoich zawodników bez względu na boiskowe pozycje. Chcemy, aby nasz podopieczny był **zawodnikiem świadomym**. Taki zawodnik charakteryzuje się dużą wiedzą o sobie, o grze, jej zasadach, celach, trudnych momentach, a także rozumie informacje i potrafi być partnerem w dyskusji odnośnie do podstawowych zagadnień dotyczących procesu treningowego. Potrafi często samodzielnie rozwiązywać problemy, które może napotkać na boisku, przed meczem bądź po jego zakończeniu. Do rozwiązywania ich w mniejszym stopniu bezpośrednio potrzebuje trenera, dlatego że został uprzednio przez niego przygotowany do tego, aby stać się samodzielnym. Zawodnik świadomy w dłuższej perspektywie czasowej jest skuteczniejszy niż posiadacz mniejszej wiedzy o sobie. Świadomość to także wiedza o wartości uwagi i skupienia. Rozróżnienie, co zaprzęta głowę zawodnika albo trenera bezużytecznie, a co z punktu widzenia gry jest istotne. Takie refleksje powinien oczywiście także mieć trener, bo **tylko świadomy trener przygotowuje świadomego zawodnika**. Przed trenerem, jak przed nauczycielem, stoi więc między innymi wyzwanie komunikacyjne: jak przekazywać wiedzę, kiedy, jak dużo. Każdy trener sprawdzi to sam.

Narodowy Model Gry wskazuje cztery obszary pracy trenerskiej, zarówno z drużyną, jak i indywidualnie z zawodnikiem – sferę techniczną, taktyczną, fizyczną i mentalną. Niniejsza publikacja dotyczy tego ostatniego aspektu, jednak zawsze ściśle powiązanego z trzema poprzednimi. Interesują nas na przykład procesy zachodzące w „głowie” zawodnika, pojawiające się myśli pobudzające do działania, między innymi w odniesieniu do nabywania umiejętności piłkarskich (technika), rozumienia zasad gry (taktyka) lub wysiłku nieodłącznie związanego ze sportem (fizyczność).

Nauką zajmującą się sferą mentalną w życiu człowieka jest psychologia. W kontekście sportu mamy do czynienia z relatywnie młodą i prężnie rozwijającą się dyscypliną naukową – psychologią sportu; jednak nawet gdy jeszcze nie funkcjonowała na uniwersytetach i akademiach wychowania fizycznego, trudno było sobie wyobrazić istnienie sportu bez procesów myślowych, emocji, rywalizacji. Dlatego każdy uczestnik procesu treningowego spotkał się z elementami psychologicznymi, nie są one mu obce, być może jedynie nie do końca uświadomione lub niesprecyzowane.

Podstawowym celem tej publikacji jest przede wszystkim zdefiniowanie, a następnie uporządkowanie zagadnień psychologicznych i sprawienie, by stały się zrozumiałe i proste w użyciu. Zagadnień, którymi się zajmujemy, jest czternaście. Są one spójne ze współczesnym stanem wiedzy o zagadnieniach psychologii sportu. Wybór ten ma jednak także wymiar praktyczny, ponieważ każde z zagadnień zostało sprawdzone przez autorów w pracy z drużyną. U podstaw opracowania tej publikacji znajduje się zachowanie stosownej proporcji między teoretycznymi podstawami psychologii a jej praktycznym zastosowaniem. Aby zapewnić sprawne przyswajanie tematu, książka ma odpowiednią konstrukcję, o której należy tu wspomnieć, by ułatwić Czytelnikowi odbiór i zapewnić przyjemność obcowania z tematem.

Pierwszy rozdział jest wprowadzeniem do psychologii sportu w piłce nożnej. Definiujemy w nim, czym jest psychika i czym charakteryzuje się zawodnik silny mentalnie. Zadajemy pytania, m.in. czy psychika pomaga czy przeszkadza w grze? Chcielibyśmy, by Czytelnik zapamiętał z tego rozdziału, że elementy psychiki jak techniki lub przygotowania motorycznego podlegają procesowi treningowemu; nie są dane raz na zawsze, jak może głosić obiegowa opinia, lecz są zmienne.

Początkowe fragmenty niniejszego wstępu sugerowały skupienie się psychologii jedynie na zawodniku, jednak nauka ta zajmuje się zdecydowanie szerszym tematem – zachowaniem człowieka w sporcie, z naciskiem nie tylko na proces treningowy, lecz także na interakcje międzyludzkie. Psychologia sportu dotyczy więc w równym stopniu i zawodnika, i trenera, a także specyficznych procesów i relacji nawiązujących się w czasie wspólnego uprawiania sportu w drużynie.

Kolejnym z celów tej książki jest zobrazowanie Czytelnikowi, że psychologia sportu dotyczy wszystkich uczestników życia sportowego. Zajmiemy się tym w rozdziale drugim. Mówiąc o zawodniku, drużynie i trenerze rozpoczniemy prezentację trzech z naszych czternastu zagadnień psychologicznych. O zawodniku będziemy mówili w odniesieniu do **motywacji** koniecznej do podjęcia decyzji o uprawianiu sportu, a także wytrzymania w reżimie treningowym przez czas szkolenia oraz dorosłej kariery. W odniesieniu do drużyny skupimy się na temacie **współpracy**, nie ma przecież działań drużynowych bez interakcji. Pisząc o trenerze, będziemy odwoływali się do pojęcia **liderowania**, pociągania za sobą innych, bycia przykładem lub inspiracją.

O ile w rozdziale drugim skupiamy się na osobach i interakcjach pomiędzy nimi, o tyle w rozdziale trzecim kluczowy będzie czas. Zjawiska psychiczne występują w każdym momencie procesu szkoleniowego. Zmieniają się jedynie zagadnienia, na które należy w większym stopniu zwracać uwagę podczas jednostki treningowej, podczas meczu albo pomeczowej regeneracji. By, w uproszczeniu, zaznaczyć upływ czasu odczuwalny dla sportowca oraz podkreślić powtarzalność i cykliczność nieodłącznie związane z piłką nożną, będziemy posługiwali się tymi trzema kategoriami: „przed meczem”, „mecz”, „po meczu”. Zawodnik albo trener zawsze jest w którymś z tych momentów, bez względu na to, czy mówiąc „przed meczem”, mamy na myśli np. dwa dni przed meczem czy dwie godziny. Celowo też nie rozwijamy w kontekście upływu czasu zagadnień mikrocyklu czy mezocyklu. To w tym momencie nie jest najbardziej istotne. Raz jeszcze – psychika jest obecna w każdym etapie procesu szkoleniowego. Obrazując to stwierdzenie, posłużymy się kolejnym z naszych czterech zagadnień – stawianiem **celów**, z ich podstawowym rozróżnieniem – **celami zadaniowymi** oraz **celami wynikowymi**.

Do tego momentu czytający suplement chronologicznie pozna cztery zagadnienia psychologiczne (motywacja, współpraca, liderowanie, cele), których definicje przytoczymy. Pozostałych dziesięć zostanie zaprezentowanych w rozdziale czwartym w ramach spójnego, łatwego do zapamiętania modelu. Zanim jednak wskażemy, na co zwracać uwagę, zasygnalizujemy, co tej uwagi nie jest warte. Po co zajmować się tym, co nieistotne, a zaprzatające myśli zawodnika lub trenera. Tak jak w każdej drużynie występuje zjawisko selekcji, tak i my dokonaliśmy wyboru; odrzuciliśmy elementy, którymi nie będziemy się zajmować. Może mieć to podstawowe i często przełomowe znaczenie dla zawodnika lub trenera w jego myśleniu o sobie jako uczestniku życia sportowego.

Zagadnienia uporządkowaliśmy w grupy; do każdej z nich przynależy skrótowiec. **Koncentracja, Opanowanie, Pewność siebie** – pierwsze litery tych trzech haseł to akronim **KOP** nawiązujący do podstawowych zagadnień dobrze znanych psychologii sportu<sup>1</sup>. Praca nad każdym z nich nie jest łatwa i wymaga czasu w procesie treningowym. Wprowadzając powyższe tematy, liczymy na trwałe zmiany zachowania zawodników, co nie przychodzi z dnia na dzień. Edukacja i praca nad świadomością rozłożone są więc w czasie, podobnie jak oczekiwane efekty.

**Nastawienie, Odpowiedź**, sto procent **Zaangażowania** to stworzony na potrzeby modelu **NOS**. Funkcjonowanie zagadnień umiejscowionych w skrótowcu NOS łatwo wyobrazić sobie na boisku podczas meczu. Nastawienie (często zmien-

[1] Blecharz J., Nowicki D. (2000). Psychologiczne aspekty adaptacji sportowców do zmiennych warunków klimatycznych. *Sport Wyczynowy*, 7(8), s. 427–428.

ne) to sposób myślenia o sytuacji. Odpowiedź to reakcja na boiskowe wydarzenia, a zaangażowanie to wybór działania. Podczas meczu, gdy wszystko dzieje się szybko, to nastawienie pomaga być zaangażowanym, cały czas trzeba też reagować na pomyślne lub niepomyślne wydarzenia boiskowe. Kolejnymi dwoma zagadnieniami są **Odpowiedzialność** i **Kreatywność** oznaczone skrótowcem **OK**. Jak na poziomie dużej ogólności mają grać nasi zawodnicy? Bez względu na poziom rozgrywkowy lub taktykę niech będzie to zawsze, zapewniająca pewną równowagę, mieszanka odpowiedzialności i kreatywności. Co warto podkreślić, często jedno z tych zagadnień będzie dominujące, w zależności od wieku zawodników, pozycji na boisku albo miejsca, gdzie posiada się piłkę. Zawodnik odpowiedzialny w defensywie na własnej połowie boiska i kreatywny w ofensywie na połowie przeciwnika sprawdzi się w każdym z systemów. Ostatnimi dwoma, zamykającymi cykl (niczym w boksie nokaut kończy walkę), są zagadnienia **KOmunikacja** i **KO**nsekwencja. Obydwa terminy rozpoczynają się tymi samymi literami, stąd **KO**. Komunikację, jako jedno z podstawowych zagadnień psychologicznych, postaramy się omówić, wskazując przy okazji na częste błędy pojawiające się głównie na linii trener – zawodnik. Warto sobie zadać czasami pytanie, dlaczego zawodnik nie wykonuje tego, czego od niego oczekuje trener. Na początku wypada jednak dokonać autorefleksji – czy ja, jako trener, wypowiadam się precyzyjnie, czy zawodnik odbiera moje komunikaty w sposób, jaki to zakładam. Zagadnienie konsekwencji wiąże się z powtarzalnością czynności, na które się zdecydowaliśmy. Wyznaczenia ram, w których porusza się trener, zawodnik, drużyna, i realizowania przyjętego planu. Oczywiście obserwacja nabywania umiejętności przez zawodników albo wyniki meczów są informacjami wpływającymi na dokonywanie korekt w pracy trenerskiej, jednak zmiany te nie wywracają do góry nogami całego procesu szkoleniowego. Konsekwencja to także przekonanie o wybraniu właściwej drogi pracy z zawodnikiem i drużyną przez trenera. Oparta jest na wiedzy, doświadczeniu i pewności siebie.

Używając skrótowców, można w szybki sposób przywołać wszystkie dziesięć prezentowanych zagadnień – **KOP, NOS, OK, KO** trenerzy powinni wiedzieć, do czego dążą w swojej pracy, jakie umiejętności ma posiadać ich zawodnik. Tworzymy więc model mentalny idealnego zawodnika (dodając cztery zagadnienia, o których piszemy wcześniej); chcemy, by był zmotywowany, potrafił współpracować, był liderem, stawiał sobie cele, umiał się skoncentrować, był opanowany, pewny siebie, nastawiony na rozwój, potrafił odpowiedzieć na sytuacje boiskowe, był zaangażowany, odpowiedzialny, kreatywny, skutecznie się komunikował i był konsekwentny. Podobne oczekiwania można mieć wobec trenerów.

Informacje zawarte w suplemencie trzeba odpowiednio dostosować do pracy z własną drużyną.

## KATEGORIE

### Osoby

Wszystkie wprowadzone przez nas na użytek tego suplementu kategorie dotyczące osób – zawodnik, drużyna, trener, mają charakter umowny i uniwersalny. Słowo zawodnik może oznaczać równocześnie zawodniczkę, piłkarkę, dziecko, juniora lub seniora. Pojęcie trener określa każdego trenera, trenerkę zarówno pracujących z dziećmi, młodzieżą, jak i drużyną seniorską, asystenta trenera czy trenera przygotowania motorycznego. W związku z tym opieramy się na pewnego rodzaju uogólnieniach, ewentualnie zaznaczając specyfikę pracy z najmłodszymi uczestnikami szkolenia czy zawodnikami profesjonalnymi. O ile w tekście zachowujemy formę męską – zawodnik, trener, o tyle rysunki umieszczone w publikacji prezentują różne postaci: dzieci, piłkarzy, piłkarki, trenerów, trenerki itd.

### Czas

Kategorie czasu przed meczem, mecz, po meczu mają służyć przede wszystkim łatwiejszemu przyswojeniu zagadnień mentalnych i rozpoznaniu stanów, w których może znajdować się zawodnik lub trener w określonym czasie, a nie być precyzyjnym wyznaczeniem dni lub godzin.

### Zagadnienia

Czternaście omawianych przez nas zagadnień psychologicznych dotyczy zarówno wszystkich osób wymienianych przez nas (zawodnik, trener, drużyna), jak i wszystkich kategorii czasu (przed meczem, mecz, po meczu).

Liderem nie musi być tylko i wyłącznie trener, ale w innym kontekście i sytuacji także zawodnik. Lider jest potrzebny zawsze; przed meczem, w trakcie meczu i po meczu. Choć nie zawsze jest to ta sama osoba. Podobnie jak cechą trenera (a nie wyłącznie zawodnika) będzie wysoka motywacja. Współpraca natomiast nie dotyczy jedynie zachowań w drużynie pomiędzy zawodnikami, lecz konieczna jest także na linii zawodnik – trener oraz w innych konfiguracjach.

Komunikacja, pewność siebie lub zaangażowanie są równie istotne przed meczem, w jego trakcie, jak i po nim.

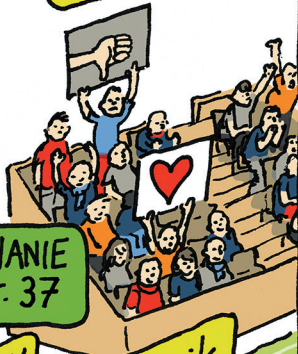
### Rysunki

Rysunki umieszczone w publikacji odnoszą się do treści rozdziałów i mają za zadanie ułatwić Czytelnikowi odbiór, zrozumienie i zapamiętanie prezentowanych zagadnień. W skróty sposób prezentują bardziej skomplikowane procesy psychologiczne, odwołując się do boiskowych czy treningowych sytuacji.

PSYCHOLOGIA DOTYCZY  
WSZYSTKICH ASPEKTÓW  
ZYCIA SPORTOWEGO



Kibice



LIDEROWANIE  
patrz: str. 37



TRENERZY

Przeciwnik



MOTYWACJA  
patrz: str. 21



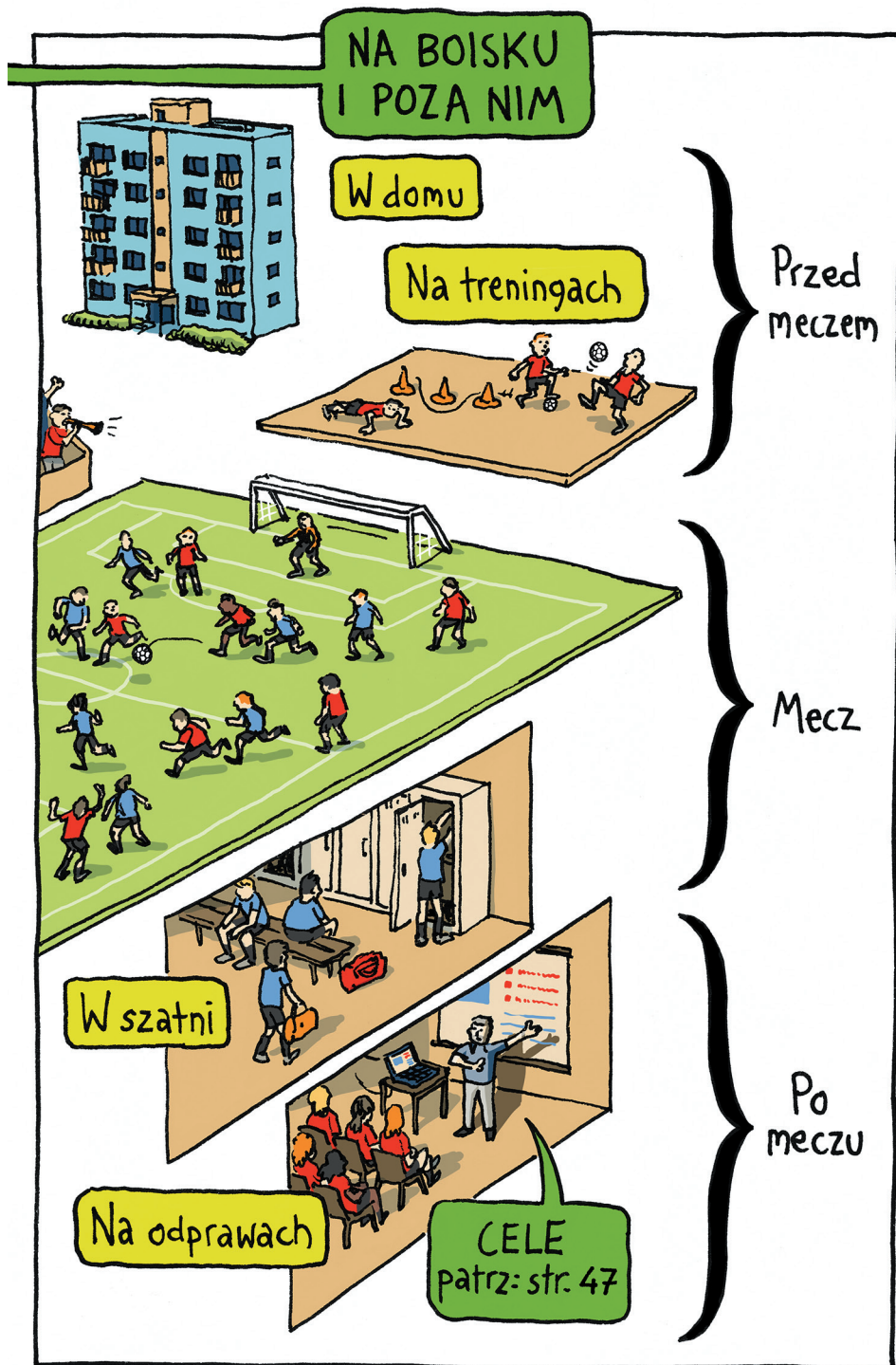
WSPÓLPRACA  
patrz: str. 29



Władze klubu



Dziennikarze







## WPROWADZENIE DO PSYCHOLOGII SPORTU

Psychologia sportu jest dziedziną nauki zajmującą się badaniem zachowań związanych z uprawianiem sportu, zarówno w sposób amatorski, jak i wyczynowy. W tym pierwszym przypadku skupia się raczej na rozwoju osobistym ćwiczącego, w tym drugim zajmuje się dążeniem do poprawy wyników (oraz rozwojem osobistym). Mówiąc o psychologii sportu jako o dyscyplinie nauki, należy podkreślić, że opiera się ona na badaniach dotyczących funkcjonowania mózgu człowieka, osobowości, procesów poznawczych (myśli i przekonań). Ponadto przedmiotem badań tej dziedziny będą czynniki wpływające na proces treningowy, np. środowisko, w którym dorasta sportowiec. Jeśli w naszych uproszczonych wizjach psychologii sportu powiedzieliśmy, że zajmuje się ona m.in. zachowaniem zawodnika, to kolejnym stopniem dociekania powinno być zadanie pytania, co na to zachowanie wpływa. Są to przede wszystkim myśli. Dlatego warto, aby zawodnik (a także trener) zadał sobie pytanie, czy potrafi rozpoznawać swoje myśli i dostrzegać ich wpływ na swoje zachowanie.

### Psychika

Wyobraźmy sobie trzy sytuacje.

W pierwszej trójka dzieci, na trzech różnych boiskach samotnie żongluje piłką, stara się ją podbić jak najwięcej razy. Dwójka dzieci uderza piłkę godzinami, nie zraża się niepowodzeniami. Podejmuje kolejne próby. Obserwując takich zawodników, można powiedzieć, że są zmotywowani do tego, by być lepszymi, pobić własne rekordy. Trzecie dziecko również podjęło kilka prób, jednak po wykonaniu 30 uderzeń zadowolone z wyniku wróciło do domu. Przykład ten pokazuje, że każde z opisanych dzieci charakteryzuje się odmiennym poziomem motywacji wewnętrznej do uprawiania sportu.

W drugiej sytuacji dwóch zmotywowanych zawodników spotyka się na boisku i rywalizują o to, kto podbije piłkę więcej razy. W momencie pojawienia się współzawodnictwa może się okazać, że na jedno z tych dzieci taka sytuacja podziałała w sposób mobilizujący; osiąga ono lepsze rezultaty niż samotnie, a u drugiego pojawiły się gorsze wyniki. Ten, który samodzielnie potrafił podbić piłę 100 razy, teraz podczas kilku prób uzyskuje tylko 20. Sytuacja rywalizacji mogła wpłynąć na myśli dziecka i zacząć działać destrukcyjnie na jego umiejętności. Pojawiła się np. obawa przed przegraną: co, jeśli okaże się, że podbiję piłkę mniej razy niż mój kolega? Z kolei na drugie dziecko sytuacja podziałała mobilizująco, chciało pokazać, że jest lepsze, było bardziej skoncentrowane niż przy samodzielnym podbijaniu piłki i właśnie teraz pobiło swój rekord. Przykład ten pokazuje, że każde z opisanych dzieci inaczej reaguje na sytuację, w której pojawia się rywalizacja.

W trzeciej sytuacji znowu widzimy rywalizację dwójki dzieci, ale teraz dodatkowo przygląda się jej trener. Pojawia się dodatkowy czynnik oceny. Ponownie możemy sobie wyobrazić kilka rozwiązań. U jednego dziecka może to oznaczać pojawienie się presji. U drugiego sytuacja ta wzbudzi optymalne pobudzenie i wykona właśnie teraz największą liczbę powtórzeń.

**Grając w piłkę nożną, trzeba być przygotowanym do pokazywania swoich umiejętności widzom – rodzicom, kibicom. Do takich sytuacji musi zawodnika przygotować trener.**

**Czy psychika pomaga, czy przeszkadza w grze?** Znacznie częściej spotykamy się z odpowiedzią, że przeszkadza. Znaczyłoby to, że jeden z naszych wspomnianych zawodników potrafi samodzielnie podbijać piłkę godzinami, podczas gdy w sytuacji rywalizacji oraz dodatkowo obserwowania tej rywalizacji osiąga gorsze wyniki. Wiąże się to z pojawieniem się napięcia i obawą przed negatywną oceną. Równie dobrze sytuacja mogłaby wyglądać odwrotnie. Zawodnik sam podbijający piłkę nie jest odpowiednio nastawiony, by przekraczać swoje możliwości. U niego pobudzenie związane z rozwijaniem się pojawia się dopiero w momencie współzawodnictwa, a najlepsze wyniki osiąga już, gdy może swoje umiejętności pokazać osobie trzeciej. Możemy o takim zawodniku myśleć jako o silnym mentalnie.

**Czym zatem jest sama psychika?** To procesy zachodzące w mózgu, których głównym przejawem są procesy poznawcze (myśli i przekonania), emocjonalne i motywacyjne – możliwe do zaobserwowania w zachowaniu człowieka.

Pamiętajmy, że na procesy psychiczne mamy wpływ i możemy je kontrolować. Sposób myślenia decyduje o sposobie zachowania, często wprowadza nas również w stany emocjonalne. Trener, przyglądając się zawodnikowi podbijającemu piłkę, mógłby np. zobaczyć, że jest on spięty, podbija piłkę tylko „lepszą nogą” (przez co np. szybciej się męczy) czy też w emocjach znosi niepowodzenia i nie podejmuje kolejnych prób. Podczas rozmowy z zawodnikiem można spróbować dowiedzieć się, gdzie leżą przyczyny takiego zachowania. Może być to zawodnik niezwykle ambitny myślący jedynie o byciu najlepszym. Spięcie może też na przykład wynikać z obawy przed przegraną i osądem najbliższych.

Zwracając uwagę na myśli, uczymy zawodnika rozpoznawać, które z nich łączą się z emocjami. Zazwyczaj treści wywołujące emocje dotyczą negatywnej oceny siebie, swojej szansy na wygraną przed meczem i w trakcie meczu, oceny możliwości przeciwnika, spodziewanych konsekwencji, kar. Trener (lub psycholog sportu) może uczyć zawodnika strategii rozpoznawania i modyfikacji treści myśli, które wpływają na jego postawę. Przedstawione przez nas w dużym uproszczeniu trzy sytuacje umożliwiają spojrzenie na grę w piłkę nożną z różnych perspektyw oraz podkreślają rolę psychiki w sporcie.

Zawodnik w czasie swojej kariery doświadcza różnych sytuacji, które wymagają umiejętności dostosowywania się do zmieniających się okoliczności.

Dziecko – przychodzi na pierwszy trening, gra pierwszy mecz, strzela dwie bramki, nie strzela karnego, zmienia drużynę, doznaje urazu, wraca do zdrowia, wygrywa turniej, zmienia otoczenie – wyjeżdża do innego miasta, jest rezerwowym, trenuje, ale nie gra w meczach, zmienia pozycję na boisku, uczy się nowych zachowań, dostaje powołanie do reprezentacji regionu. Na takie sytuacje, chcąc grać w piłkę nożną, trzeba być przygotowanym. Dlatego na każdą z tych sytuacji zawodnika powinien przygotować trener – pomóc mu zrozumieć, co akurat się dzieje i dać wsparcie.

Często pojawiającym się przekonaniem jest przeświadczenie, że wszyscy funkcjonujemy tak samo. Każda z wyżej wymienionych sytuacji może wpłynąć na zawodnika inaczej i każda niesie ze sobą określony większy lub mniejszy wysiłek emocjonalny. Po niewykorzystaniu rzutu karnego zawodnik może zarówno chcieć ćwiczyć to uderzenie jeszcze częściej, jak i zrezygnować z wykonywania kolejnych prób. Rolą trenera jest zmniejszanie kosztów emocjonalnych, pomoc w przystosowaniu się zawodnika do nowych warunków na boisku albo poza nim i przede wszystkim utrzymanie dziecka jak najdłużej w sporcie, w procesie treningowym (podtrzymanie motywacji).

Jedną z podstawowych możliwości oddziaływania trenera na zawodnika jest **edukacja sportowca**. Istotne jest nauczenie zawodnika rozpoznawania myśli pojawiających się w kontekście rywalizacji sportowej, tych, które wpływają na jakość wykonania zadania, oraz wykorzystanie potencjału i jego umiejętności. Używając przystępnego języka, trener może dostarczyć zawodnikowi wiedzę psychologiczną z zakresu wpływu czynników biologicznych, psychicznych, środowiskowych. Już uświadomienie zawodnikowi, jak wygląda sytuacja, jest psychoedukacją. Dopiero opis wydarzenia, wyjaśnienie zjawisk i stanów psychicznych występujących w różnych momentach rywalizacji sportowej jest punktem wyjścia do zmiany.

## Osobowość

Podobnie jak jest to w sferze technicznej, taktycznej, motorycznej – gdzie ocenia się zawodnika, testuje, profiluje, trener powinien także zadać sobie podstawowe pytania dotyczące sfery psychicznej – co wiem o osobie, z którą pracuję, z jakim zawodnikiem mam do czynienia? Tak postawione pytania i odpowiedzi na nie umożliwią m.in. dobranie odpowiedniego sposobu komunikacji na linii trener – zawodnik. Mówiąc o psychice zawodnika, utożsamiamy to z jego osobowością. Na osobowość składają się temperament i charakter.

**Temperament** jest uwarunkowany biologicznie (dziedziczony) i związany z cechami układu nerwowego. Cechy temperamentu są zauważalne od wczesnego etapu rozwoju dziecka i są względnie stałe. Istnieje wiele definicji typów temperamentu

– z punktu widzenia komunikacji trenera z zawodnikiem istotne jest rozróżnienie prowadzenia dialogu z introwertykiem (wymaga większej dociekliwości ze strony trenera) i ekstrawertykiem (stosunkowa łatwość uzyskania informacji). Temperament będzie ponadto definiowany przez szybkość reagowania na bodźce, poszukiwanie bodźców, aktywność, odporność na czynniki stresujące.

**Charakter** człowieka kształtuje się od dzieciństwa poprzez całe życie. Jest nabyty w drodze wychowania, zbierania doświadczeń i socjalizacji. Sport kształtuje charakter. Rolą trenera jest m.in. nauczenie swoich zawodników wytrwałości w dążeniu do celu, waleczności.

**Osobowość** to poza cechami wrodzonymi również zbiór cech psychologicznych, które zawodnik może swobodnie rozwijać podczas procesu treningowego i pracy ze specjalistą (psychologiem sportu).

### **Psycholog sportu**

Każdy trener powinien mieć wiedzę z zakresu psychologii sportu i wykorzystywać ją w codziennej pracy. Może także wspomagać się współpracą z osobą posiadającą wykształcenie specjalistyczne w zakresie psychologii sportu.

Psycholog sportu w swojej pracy skupia się na działaniu zwiększającym efektywność sportowca podczas meczu, sprawiającym, że zawodnik w sposób optymalny będzie wykorzystywał swoje umiejętności techniczne, taktyczne i motoryczne. Inne obszary jego pracy to przede wszystkim: reagowanie na błędy, koncentracja uwagi, kontrola emocji. Trening każdej z tych wybranych **umiejętności psychologicznych** określany jest jako trening mentalny. Praca psychologa sportu często wymaga nie tylko indywidualnych konsultacji z zawodnikiem, ale także zakłada współpracę z całą drużyną oraz sztabem szkoleniowym, a w przypadku dzieci z osobami z jego środowiska (rodzic, nauczyciel). Do podstawowych obszarów pracy psychologa można zaliczyć także zmniejszenie kosztów emocjonalnych związanych z kontuzją lub przegraną.

Psycholog sportu jest zobowiązany do przestrzegania zawodowego kodeksu etycznego i ochrony dobra osobistego zawodników, zwłaszcza osób niepełnoletnich.

Warto podkreślić, że bez względu na to, czy trener skorzysta z profesjonalnej pomocy psychologa sportu, czy samodzielnie będzie pracował nad obszarem psychologicznym zawodnika lub drużyny, to sama obecność psychologii w sporcie jest niepodważalna.





## MOTYWACJA (ZAWODNIK)

Dlaczego dzieci lubią grać w piłkę nożną? Każde dziecko wykazuje skłonność do ruchu, spożytkowania energii, rozładowywania emocji. Aktywność jest dla dzieci czymś instynktownym i naturalnym. Zabawa z piłką jest prosta i trudna zarazem: prosta, bo nie wymaga specjalistycznych sprzętów, przestrzeni i warunków pogodowych, dlatego praktycznie każde dziecko na jakimś etapie rozwoju wykazuje zainteresowanie piłką. Trudna, bo opanowanie piłki nogami jest trudniejsze od grania rękoma i trochę nienaturalne. Stąd też nauka kontroli piłki to godziny specjalistycznych technicznych ćwiczeń. Niektóre z dzieci znudzą się nimi szybciej inne wolniej, a jeszcze inne poświęcą podczas swojego życia bardzo dużo czasu, żeby się w tej zabawie rozwijać i doskonalić. Część z nich w sporcie widzi coś więcej niż realizację naturalnych potrzeb dziecka – zabawy, ruchu, poznania świata lub uznania. Będą się doskonaliły przez lata, powtarzały w nieskończoność podania, zwody i strzały.

Tych, którzy piłce nożnej poświęcą lata szkolenia, możemy nazwać zmotywowanymi. Z pewnością są to dzieci, które lubią to, co robią i chcą się rozwijać. Cechuje je ambicja. Mówiąc o motywacji, mamy na myśli tak naprawdę **powód**, dla którego dziecko gra w piłkę. Może być nim przyjemność doskonalenia się, zdobywanie nowych umiejętności w tej dziedzinie lub chęć doświadczenia czegoś niezwykłego.

**Sport umożliwia przeżywanie wzniosłych chwil, można go uprawiać tylko po to, by doznawać specyficznego odczucia „uniesienia” (ang. flow) radości, satysfakcji oraz poczucia własnej wartości, które towarzyszy zdobyciu bramki, obronieniu strzału albo wygraniu meczu.**

Innym powodem zainteresowania aktywnością fizyczną mogą być marzenia o byciu profesjonalnym piłkarzem, kimś sławnym, docenianym. Mogą to być także pragnienia zdobywania nagród, korzyści materialnych i zmiany statusu swojego życia, na którą często pozwala sport. Uprawianie sportu może być związane z dążeniem rodzica do tego, żeby dziecko było zdrowe, odpowiednio się rozwijało lub, co też należy wspomnieć, żeby dziecko realizowało nie własne ambicje, ale właśnie rodzinne.

**Motywacją wewnętrzną** możemy nazwać proces, w którym zawodnik rozwija się w sporcie z własnej woli, powodowany chęcią doskonalenia się, wykonywania z dnia na dzień ćwiczeń lepiej. Sprawia mu to satysfakcję, daje zadowolenie z siebie.

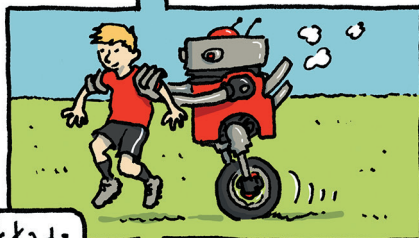
Z **motywacją zewnętrzną** będziemy mieli do czynienia, gdy powód uprawiania sportu będzie się znajdował w otoczeniu zawodnika. To znaczy będzie miał swoje źródło w ambicji rodziców, pochwałach, szacunku kolegów, w nagrodach i korzyściach materialnych.

# MOTYWACJA

to motor napędowy naszych działań w danej dziedzinie i dzieli się na

WEWNĘTRZNĄ

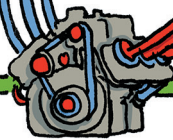
ZEWNĘTRZNĄ



na przykład:



Ten motor najlepiej działa, gdy-



-zachowana jest równowaga między motywacją wewnętrzną i zewnętrzną.



## PODTRZYMANIE MOTYWACJI

Motywacja może spadać, chociażby w takich wypadkach:



Moim celem jako trenera jest znać przyczyny utraty motywacji i reagowanie na to. Powinienem też odróżniać **MOTYWACJĘ** od

względnie stałą

**NASTAWIENIA**

Sam też mogę przyczynić się do spadku motywacji. Muszę unikać tych rzeczy:

**Nudne zajęcia**

Chyba się przepiszę.

ZIEW

**Ograniczanie samodzielności zawodnikom**

JA jestem od myślenia!

**Faworyzowanie graczy**

**Przeciążanie fizyczne**

70, 71, 72

dotyczy konkretnych sytuacji, np:

Nie dogaduję się z Antkiem. Źle mi się przez to gra.

Ten przeciwnik jest łatwy. Totalnie ich rozwalimy!

Błędem byłoby wskazanie, że jeden rodzaj motywacji jest bezwzględnie dobry, a inny zły. Pożądaną sytuacją jest korzystanie przez zawodnika zarówno z motywacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Opieranie się jedynie na tej pierwszej byłoby procesem nierealnym; zawodnik cieszyłby się np. uprawianiem sportu i bagatelizował przegrane, zapominając o istocie rywalizacji. Z kolei oparcie tylko i wyłącznie na motywacji zewnętrznej mogłoby powodować porzucenie sportu, gdy zabrakłoby odpowiednich gratyfikacji (sukcesów, nagród lub wynagrodzenia pieniężnego). Z psychologicznego punktu widzenia, optymalną sytuacją dla trenera będzie praca z zawodnikiem, który będzie zmotywowany wewnątrz i zewnątrz. Nie zapominać jednak, że w motywacji istotne jest też działanie, sam powód (jakkolwiek byłby dobry) nie wystarcza, gdy nie jest poparty codzienną aktywnością. Trener może też spotkać na swojej drodze jednostki wybitne charakteryzujące się nieustanną, niezmienną chęcią bycia lepszym i dążenia do doskonałości. Tacy zawodnicy, gdy tylko opanują określoną umiejętność, wyznaczają sobie nowe cele. Charakteryzuje ich etyka pracy, która nie jest odczuwana przez nich jako wysiłek. W takim przypadku mówimy o wysokiej **motywacji osiągnięć**.

### **Obniżenie motywacji**

Częstym błędem jest zrzucenie odpowiedzialności za motywację zawodnika na trenera lub przekonanie, że to trener ma za zadanie motywować zawodników. Tak nie jest. Rolą trenera jest sprawienie, by motywacja zawodnika się nie obniżyła. W skomplikowanym procesie treningowym naturalne staje się zaobserwowanie u zawodników zmian motywacji. Może to wynikać z różnych czynników: kontuzji, rutyny treningowej, sytuacji rodzinnej albo wyborów życiowych. Trener powinien być na to przygotowany i reagować. Powinien pomóc zawodnikowi zrozumieć sytuację, w której się znajduje, i wskazać możliwości działania.

Może się okazać, że trener pracuje z zawodnikami, którzy po pewnym czasie znużą się piłką nożną i porzucą ją dla innego sportu lub aktywności. Piłka nożna jest dla nich jedną z wielu dziedzin zainteresowania, jednak nie tą, której są w stanie się poświęcić. Na takie sytuacje trener ma ograniczony wpływ i powinien potrafić się z tym pogodzić. Kluczowe więc wydaje się rozpoznanie motywacji zawodnika. Czy przypadkiem nie mamy do czynienia z dominującą motywacją zewnętrzną, np. gdy dzieci przychodzą na treningi tylko dlatego, że są tam też ich koledzy. Trzeba pamiętać, że zwłaszcza na późniejszym etapie juniora lub seniora uprawianie sportu wymaga dużego poświęcenia. Wiąże się z dużą liczbą wyrzeczeń, ograniczeń czasu wolnego, czasu dla rodziny albo poświęconego na edukację.

Jednymi z powszechniejszych powodów spadku motywacji do uprawiania sportu są kontuzje i osiągnięcie słabych rezultatów. Dlatego zawodnik kontuzjowany

wymaga specjalnej uwagi trenera. Warto w takiej sytuacji utrzymać więź zawodnika z drużyną, wyznaczyć mu zadania, które może realizować na rzecz całej grupy. Z kolei pasmo niepowodzeń wpływa na spadek pewności siebie, pogorszenie poczucia własnej skuteczności. Zawodnik zaczyna w sobie wątpić lub podważać wagę własnego uczestnictwa w sporcie. Może stracić zapał do pokonywania przeciwności.

Motywacja zawodnika mogłaby obniżyć się także w innych przypadkach, tym razem jak najbardziej zależnych od trenera. Powodem zniechęcenia się do sportu mogą być mało atrakcyjne – z punktu widzenia ćwiczących – zajęcia, brak przyjaznej atmosfery kształcenia się i zabawy podczas treningu. Gdy wkrada się nuda, ćwiczący przestaje być aktywny. Demotywująco działa ograniczenie samodzielności zawodnika, zabieranie radości z podejmowania decyzji przez niego i poszukiwania rozwiązań. Trener jest odpowiedzialny za utrzymanie zdrowej rywalizacji, unikanie faworyzowania zawodników albo niesprawiedliwego osądu. A także, idąc w stronę profesjonalnego uprawiania sportu, zbytnie przeciążenia fizyczne. Trener powinien zwracać uwagę, jak na zajęcia reagują jego podopieczni. Czy przychodzą na nie z chęcią i ciekawością. Z pewnością takie pozytywne sygnały będą wskazówką do jak najdłuższego utrzymania się dzieci i młodzieży w sporcie, co powinno być jednym z celów trenera. Urozmaicone, ciekawe zajęcia zawsze będą rozwijały zawodników i zapobiegały obniżeniu motywacji. Świadomy trener spojrzy na siebie krytycznie i będzie potrafił ocenić, czy przygotowane treningi sprawiają, że zawodnicy są stymulowani do rozwoju.

W podtrzymywaniu motywacji zawodników sojusznikami trenera powinni być rodzice wspierający zawodników, rozumiejący sport i wynikające z niego obciążenia psychiczne. To przede wszystkim rodzice odpowiedzialni są za wychowanie dziecka. Trener powinien zadbać, by najbliżsi zawodników znali swoją rolę w procesie szkolenia i nie działali sprzecznie z wychowawcą. Rodzic zawsze będzie miał okazję do wykazania swojego zainteresowania rozwojem dziecka, zwłaszcza jeśli chodzi o aspekty pozaboiskowe, zwalniając np. z takiego dodatkowego obowiązku trenera.

Pozytywne rezultaty daje wspólne (trenera i rodziców) przekazanie dziecku wizji sportu jako rywalizacji z samym sobą, jako zajęcia umożliwiającego przezwyciężanie własnych słabości. Użyteczne w tym kontekście będzie także wpojenie podopiecznym zasad i wypracowanie **nawyków**, które przygotowują ich do trudniejszych momentów napotkanych w sporcie lub nawet w dorosłym życiu. Osoby uprawiające sport drużynowy powinna np. zawsze cechować punktualność i umiejętność współpracy lub poświęcania się dla grupy. To bardzo uniwersalne zasady. Istotnym nawykiem z punktu widzenia utrzymania motywacji może być zaangażowanie, które zawodnik prezentuje bez względu na okoliczności.

Przekonanie zawodnika, że decyduje o swojej sytuacji, budowanie poczucia sprawczości i odpowiedzialności za swoje losy jest jednym z ważniejszych elementów wspierania motywacji. Tak zwane **umiejscowienie kontroli** może być wewnętrzne, gdy uważamy, że to my sami kierujemy własnym życiem i odpowiadamy za naszą motywację, albo zewnętrzne, gdy dominuje przekonanie, że życiem zawodnika kierują czynniki niezależne, jak los czy przeznaczenie. Ukierunkowanie zawodnika na poczucie własnej skuteczności będzie przynosiło w dłuższej perspektywie pozytywne wyniki. Poprzez edukację zawodnika trener może wpływać na jego motywację wewnętrzną i pomagać mu przezwyciężyć trudniejsze momenty. Upewnia w ten sposób zawodnika, że to od jego zaangażowania zależą jego umiejętności lub kondycja fizyczna.

### **Motywacja a nastawienie**

Motywacja jest względnie stała i nie zmienia się z dnia na dzień. Jak wspomnieliśmy może się obniżyć na przestrzeni czasu. Odpowiednio podsycana może jednak także się zwiększać. Przedmeczowe odprawy, opierające się na wskazywaniu boiskowych zadań, często błędnie łączone są z zagadnieniem motywacji. A przecież nie mają wpływu na motywację do uprawiania sportu – one budują chwilowe i zmienne nastawienie. Trener często stymuluje zawodników, zwraca uwagę na sprawy bieżące (mecz), konieczność skoncentrowania się, poświęcenia i waleczności. Są to elementy, które w wartościowym procesie kształtowania zawodników (odpowiednio wcześniej zasygnalizowane) powinny być nawykiem. Jeśli mamy do rozegrania mecz, to zawodnik ma być skoncentrowany i zaangażowany. Taki powinien być punkt wyjścia. Jeśli jest to podstawą, trener może skupić się na taktyce i wyznaczyć zawodnikom zadania.





## WSPÓŁPRACA (DRUŻYNA)

„Piłka nożna to sport zespołowy” to stwierdzenie – bez względu na to, czy gra się 11 × 11, 9 × 9, 7 × 7 czy 5 × 5 – które zmusza nas do zwrócenia uwagi na zagadnienia w dużo mniejszym stopniu funkcjonujące w sportach indywidualnych, a charakterystyczne dla wszelkich grup – umiejętność współpracy i codziennej interakcji.

**Drużyna musi być zorganizowana na boisku, bez względu na to, czy bro- ni, czy atakuje, a także poza nim, gdy trenuje, przemieszcza się na mecze, spędza ze sobą czas. Wszystko to opiera się na współpracy.**

Zawodnicy są doceniani indywidualnie, mogą zdobywać nagrody i wyróżnienia, ale żaden piłkarz nie wygrał meczu samodzielnie. Dopiero suma działań indywidualnych będzie miała wpływ na wynik końcowy. Także żaden zawodnik nie przygotowuje się do meczów sam, co najwyżej po właściwym treningu z drużyną jest czas na indywidualne doskonalenie. W związku z tym warto bliżej przyjrzeć się procesom zachodzącym w grupie, jaką jest drużyna piłkarska funkcjonująca w permanentnej zmianie, przeżywająca wspólnie silne emocje.

Ludzie łączą się w grupy w ramach podobnych zainteresowań, realizują w ten sposób własną **potrzebę identyfikacji**, bycia częścią większej całości, z którą mogą się utożsamiać. Można więc powiedzieć, że zawodnicy grający w piłkę nożną są w jakimś stopniu do siebie podobni – bardzo lubią ćwiczyć, doskonalić się, mają podobne cele i marzenia. Trzeba jednak pamiętać, że mimo podobieństw każdy zawodnik jest inny. Piłka nożna to gra dla wysokich i niskich, szybszych i wolniejszych, lewnożnych i prawonożnych, tych o większych i mniejszych umiejętnościach technicznych. Zwracając uwagę na różnice pomiędzy zawodnikami, najłatwiej jest spostrzec odmienną posturę i umiejętności.

Drużyna to jednak przede wszystkim zbiór różnych osobowości. W każdej drużynie spotkamy osoby bardziej i mniej emocjonalne, optymistów i pesymistów, ekstrawertyków i introwertyków. Jeden zawodnik będzie szukał w drużynie rywalizacji, inny większą wagę będzie przykładał do współpracy. Każdy z wymienionych typów może być bardzo dobrym piłkarzem. Poza tym drużyny tworzy zarówno młodzież w tym samym wieku, jak i tacy zawodnicy, których dzieli kilkanaście lat doświadczenia życiowego. W drużynie spotkamy chłopców i dziewczęta, osoby pochodzące z różnych środowisk (robotniczych lub inteligenckich), wsi i dużych miast, różnych narodowości, ateistów i osoby, dla których ważna w życiu (i wpływająca na uczestnictwo w sporcie) jest religia.

Wspólne spędzanie czasu wolnego na grze w piłkę nożną jest zjawiskiem powszechnym. To jednak za mało, żeby powiedzieć, że grający tworzą drużynę. Elementem spajającym grupę, sprawiającym, że wspomniane różnice schodzą na

dalszy plan, jest przede wszystkim **wspólny cel**. Drużyna musi podążać w jednym kierunku, musi wiedzieć, po co wykonuje określone aktywności. Cel powinien być atrakcyjny dla każdego z członków grupy, sprawiać radość i dawać satysfakcję. Wyznaczenie drużynie realnego celu, którym może być wygranie najbliższego turnieju albo strzelenie określonej liczby bramek w sezonie, wpływa na podporządkowanie się członków grupy.

Po pierwsze – wiedzą teraz, do czego dążą, co jest istotne. Choćby po to, żeby potrafić pogodzić własne cele, potrzeby, ambicje, z tymi wskazanymi przez trenera. Poświęcenie się dla dobra zespołu to przedkładanie „my” nad „ja”, przy czym „my” zawsze musi być atrakcyjne dla „ja”, musi zaspokajać jego potrzeby.

Po drugie – zawodnicy powinni znać i rozumieć swoje role w drodze do realizacji założeń. Kolejnym krokiem po wyznaczeniu celu jest więc z pewnością **wprowadzenie zasad** funkcjonowania i **podział obowiązków**. Często praktykowanym zwyczajem jest wspólne stworzenie przez drużynę i trenera własnych reguł istotnych dla grupy. Warto przygotować dokument, który podpiszą wszyscy członkowie zespołu. Będą zobligowani do przestrzegania tego, co sami stworzyli i co ma zapewnić im komfortową sytuację w nabywaniu nowych umiejętności lub osiągnięciu celu. W zespołach profesjonalnych regulamin tworzy klub, co i tak nie wyklucza stworzenia osobnych zasad drużyny.

Każdy członek grupy powinien znać i rozumieć swoją rolę. Jedni są postaciami pierwszoplanowymi – liderami, inni postaciami drugoplanowymi. Idąc dalej – także przypisanie zawodników do pozycji to wyznaczanie im ról. Jeden jest obrońcą i ma się skupić na działaniach defensywnych i poruszaniu się we wskazanej strefie boiska, inny jest napastnikiem i przy dośrodkowaniu ma za zadanie być w polu karnym przeciwnika. Role potrafią się szybko zmieniać. Lider na boisku może doznać kontuzji i jego miejsce zajmuje rezerwowy. Teraz on może zdecydować o wygraniu meczu, dlatego ważne jest, by każdy czuł się częścią grupy, czuł się odpowiedzialny za nią. Do trenera należy podkreślanie wagi każdej osoby, która funkcjonuje w obrębie grupy, i wskazanie, w jaki sposób każdy z zawodników ma wpływ na funkcjonowanie zespołu. Żeby strzelić bramkę, najpierw trzeba odebrać piłkę i często na boisku tych dwóch działań nie wykonuje ta sama osoba.

W psychologii mówimy o terminie **spójności grupy**, jeśli wśród jej członków nie widać podziałów, podgrup. Zespół jest zjednoczony w dążeniu do celu. W języku piłkarskim możemy mówić, że w drużynie panuje dobra atmosfera, „chemia” między zawodnikami. Nie jest to zjawisko, które pojawia się samoistnie lub przez przypadek. Grupę możemy określić jako spójną, gdy jest efektem świadomych działań, jest zarządzana w sposób przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich członków. Relacje w zespole powinny być oparte na wzajemnym szacunku i akceptacji, co z pewnością wymaga



od trenera zmysłu obserwacji, przyglądania się drużynie, nie tylko na boisku, oraz reagowania na sytuacje powodujące osłabienie grupy. Pracy nad spójnością grupy trzeba systematycznie poświęcać czas, choćby w ten sposób, by umożliwić zawodnikom wspólne aktywności poza zajęciami piłkarskimi. Będą mieli oni okazję poznać się nawzajem, spędzić czas w innych okolicznościach niż trening piłkarski. Przykładem takiej aktywności mogą być gry integracyjne, sprawiające zazwyczaj sporo radości, ale i tworzące zasób wiedzy o relacjach w drużynie. Przyglądając się grom, możemy stwierdzić, kto może być liderem grupy, a kto sprawdza się jako sumienny wykonawca poleceń. Innego rodzaju aktywnością, oderwaną od (łączącego wszystkich) tematu sportu, może być wspólne wyjście do kina, wobec którego trener nie będzie miał konkretnych oczekiwań. Drużyna po prostu spędzi czas ze sobą i będzie miała okazję do rozmowy na inne tematy niż te skupione wokół procesu treningowego.

### **Rywalizacja**

Drużyna opiera się na współpracy, wsparciu w dążeniu do celu. Jednak innego rodzaju interakcją konieczną do podnoszenia przez zawodników umiejętności jest **rywalizacja**. Funkcjonuje wiele teorii psychologicznych przekonujących, że każda osoba w grupie, choćby swoją obecnością, oddziałuje na inne. Może to być wpływ korzystny lub niekorzystny, przy czym w kontekście zdobywania umiejętności mówimy tylko o tym pierwszym.

Prezentowanie swoich umiejętności (np. żonglerka, zwody) wymaga obecności widza, a doskonałym widzem może być kolega z drużyny. Zawodnicy podpatrują innych podczas treningu i w ten sposób wymieniają się umiejętnościami. Nowy zawodnik w drużynie wnosi do niej nowe umiejętności, z czego skorzystać mogą wszyscy. Stąd też pożądanym zjawiskiem jest dopływ nowych zawodników do drużyny. Wzmaga to rywalizację, odświeża relacje między zawodnikami. Jeden chce być lepszy od drugiego, stanowi to impuls do rozwoju, większego zaangażowania dla wszystkich. Zespół tworzy zawsze większa liczba zawodników niż ta, która może się znaleźć na boisku. To naturalne, że zawodnicy rywalizują o to, kto zagra w pierwszym składzie, ponadto mogą rywalizować o to, by znaleźć się na ławce rezerwowych. Mówimy, że w drużynie funkcjonuje rywalizacja, jeśli ci, którzy nie znaleźli się na ławce rezerwowych w danym tygodniu, w kolejnym starają się bardziej, wywierając wpływ w ten sposób na innych zawodników. Z kolei ci z ławki mają za zadanie udowodnić, że są lepsi od tych, którzy grali w meczu dłużej. Każdy powinien być zaangażowany, by odgrywać jak największą rolę w funkcjonowaniu drużyny, wtedy drużyna będzie mogła się rozwijać. Do trenera będzie należało podtrzymanie rywalizacji w zespole, pilnowanie, by była ona poparta sprawiedliwą oceną wysiłków i umiejętności zawodników.

## WSPÓŁPRACA

Drużyna i jej sukces to suma indywidualnych działań.

Podaj do Piotrka!

Dajesz, Piotrek!



Każdy jest inny.

K łączą ich



Uwielbiam blask fleszy, dyskoteki, granie na konsoli. Jestem ateistą.

Jestem pesymistą, introwertykiem, lubię czytać. Jestem katolikiem.

## KONFLIKTY

Przez ciebie przegraliśmy!



Mogłeś strzelić bramkę!

mogą pojawiać się zawsze. Nie jest to nic strasznego.

Porozmawiajmy na spokojnie.



## Konflikty

Nieodzownym elementem funkcjonowania drużyny piłkarskiej są sytuacje konfliktowe. Interakcje pomiędzy zawodnikami albo zawodnikami a trenerem nie zawsze przecież będą miały charakter dokładnie zaplanowanej współpracy. Zwłaszcza gdy mówimy o grze opartej na codziennej rywalizacji, emocjach i ambicji.

Z punktu widzenia trenera nie warto unikać reakcji i bagatelizować zdarzeń niepokojących, lecz podejść do tematu w sposób jak najbardziej zwyczajny. Samo pojawienie się konfliktu nie musi od razu być wartościowane negatywnie. Może być wyrazem zbyt dużego zaangażowania lub przejawem troski o dobro zespołu. Trener nie przebywa bez przerwy z zespołem, nie widzi wszystkiego, dlatego zawsze warto dokładnie wysłuchać racji obu stron. Konflikty często łączone są z emocjami, spontanicznymi reakcjami, dlatego przy ich łagodzeniu dobrze jest zadbać o odpowiednią spokojną atmosferę rozmowy. Rozwiązanie konfliktu wzmacnia drużynę, poprawia atmosferę, wprowadza zmiany w funkcjonowaniu zespołu. Także z tego powodu nie warto obawiać się sytuacji konfliktowych.

Zarządzając grupą zawodników i skupiając się na umiejętności współpracy zawodników, trener powinien jednak pamiętać, że tylko nieliczni z jego drużyny być może kiedyś będą profesjonalnymi zawodnikami. Prowadząc drużynę, należy więc także myśleć o perspektywie indywidualnego rozwoju każdego zawodnika i dostrzegania innego podejścia w stosunku do wybitnych jednostek.





## LIDEROWANIE (TRENER)

Między jedną a drugą lekcją w szkole dzieci zajmują się różnymi aktywnościami. Ktoś zawsze zaproponuje, żeby podczas przerwy bawić się, grać w kapsle lub w piłkę. Jeśli przekona do tego grupę i faktycznie zagrają wedle jego pomysłu, można powiedzieć o nim, że ma pewnego rodzaju zdolności przywódcze: „Jest ciepło, chodźmy na dwór pograć w piłkę, mamy 10 minut, będzie fajnie”. Lider powinien mieć więc idee oraz jakiś plan, jak należy ten pomysł zrealizować. Zarówno ideę, jak i plan musi wyrazić jasno oraz przekonująco, tak by brzmiały zachęcająco dla innych. Lidera cechuje odwaga potrzebna do podzielenia się swoimi przemyśleniami. Ten, kto próbuje zaproponować coś grupie, wystawia się na jej osąd. „Graliśmy ostatnio i było nudno” – może ktoś odpowiedzieć liderowi. Lider musi potrafić obronić swoją ideę i plan – „Grałem wczoraj z bratem, mam pomysł na nowe zasady, idziemy”. W takiej prostej sytuacji moglibyśmy zauważyć kilka podstawowych cech lidera – aktywny, pomysłowy, mający wpływ na grupę, odważny, było tu także odwołanie się do doświadczenia. Umiejętność liderowania to także przede wszystkim umiejętność współpracy.

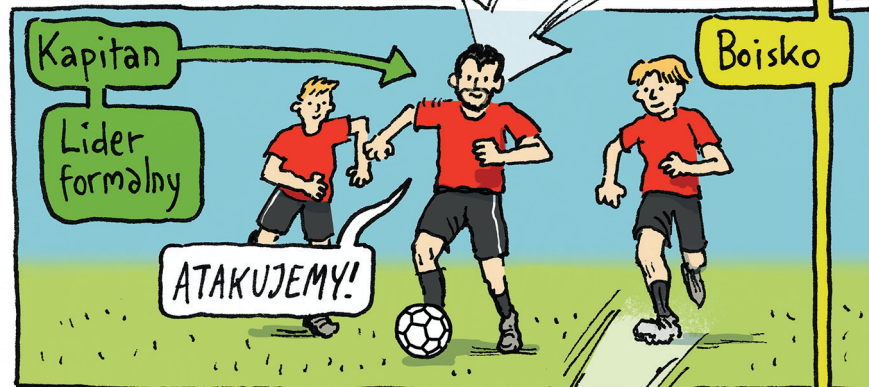
Najczęściej o liderze mówi się, że ma **charyzmę** i **autorytet**. Może to oznaczać, że jest to osoba pod jakimś względem wyjątkowa, wyrazista, mająca silną osobowość, przyciągająca uwagę w grupie i wprowadzająca w niej swoje zasady. Nawet jeśli brak komuś wyraźnej charyzmy (są to przecież rzadkie przymioty), osoba, która ma autorytet, jest szanowana np. za swoją wiedzę, doświadczenie, obycie, znajomość tematu. Pozycja lidera zyskuje znaczenie zwłaszcza w sytuacjach trudnych lub kryzysowych. Wtedy pojawia się ewidentne zapotrzebowanie na wyłonienie się lidera. Grupa oczekuje jakiegoś planu, wskazania działań umożliwiających powrót do równowagi. Jeśli wskazówki te zyskują aprobatę, grupa się podporządkowuje i przystępuje do działania.

### Lider nieformalny/lider formalny

Wszystkie cechy, którymi opisywaliśmy lidera do tej pory, odnosiły nas do sytuacji nieformalnych. **Lider nieformalny** to osoba wyróżniająca się w gronie osób podobnych do siebie, których nie łączą jakieś konkretne zależności, relacje władzy. Może być to osoba najbardziej lubiana, do której pozostali mają zaufanie. Liderem nieformalnym dla zawodników drużyny będzie jeden z nich. Widzimy, że ma spory posłuch wśród innych, inicjuje sytuacje przed treningiem, po nim lub w jego trakcie, jest bardzo aktywny. Może się jednak tak zdarzyć, że to innego zawodnika trener wybrał kapitanem drużyny – **liderem formalnym**. Ten będzie stawiany za wzór – być może wzór zaangażowania, pracowitości, postawy koleżeńskiej. Lider formalny ma prawo i obowiązek reakcji w sytuacji tego wymagającej. Jest wskazany jako odpowiedzialny za grupę, co wspiera jego autorytet.

# LIDER

to nie zawsze ta sama osoba!





## STYLE ZARZĄDZANIA

### Pełna odpowiedzialność



### Dzielenie się odpowiedzialnością



### Oddanie odpowiedzialności



! To są trzy RÓŻNE style,  
• niekoniecznie lepsze lub gorsze.

Każda drużyna może mieć wielu liderów i każdy z nich powinien w grupie znaleźć swoje miejsce. Nie jest to sytuacja nietypowa. Zakładamy, że ludzie uprawiający sport mają często cechy liderów, są w pewien sposób wyjątkowi lub po prostu są silnymi osobowościami. To zjawisko pożądanе, drużyna nie może się opierać tylko i wyłącznie na jednej osobie, co najmniej z dwóch powodów; po pierwsze, wiąże się to z bardzo dużą presją skumulowaną na jednym zawodniku, po drugie, uniemożliwia to odpowiednie funkcjonowanie drużyny w przypadku kontuzji lidera. Z punktu widzenia trenera korzystne jest budowanie drużyny na bazie zawodników, którzy mają wpływ na jej funkcjonowanie, odciskają swoje piętno, czują się odpowiedzialni za grupę, po prostu chcą być liderami.

Liderzy oczywiście mogą charakteryzować się różnymi cechami. Jedni będą bardziej spajać grupę, dbać o dobre relacje, inni pchać ją wprost do sukcesów. Są tacy, którzy pociągają grupę na boisku, a poza nim wycofują się w cień. Ci przemawiają czynami i postawą. Inni będą opierali się na dobrej komunikacji, wypowiedzą jedno zdanie i będzie ono uznane w grupie za obowiązujące. Drużyna przejdzie do realizacji wskazówek. Możemy sobie łatwo wyobrazić, że każda formacja – obrona, pomoc, atak, ma swoich liderów, zawodników odpowiedzialnych nie tylko za siebie, ale za kolegów znajdujących się tuż obok. A dzięki temu także za całą drużynę.

Warto, żeby trener pozwolił zawodnikom na bycie liderami, gdy będą chcieli mieć wpływ na grupę, nie traktował ich jako konkurentów, osoby podważające jego autorytet. Lider uczy liderowania innych. Zadaniem trenera powinno być stworzenie możliwości, by liderzy mogli się ujawnić (można pomyśleć o czasie wolnym, który drużyna spędza razem). By sprawdzić, czy potrafią czasami poradzić sobie sami, trener powinien od czasu do czasu zająć pozycję bardziej zdystansowaną, nie musi ingerować we wszystkie aktywności grupy, której przewodzi, nie musi jej nadmiernie dominować i wyręczać w każdej sprawie. Nadaktywność trenera (lub rodzica względem dziecka) prowadzi w dłuższej perspektywie do wzmocnienia postawy bierności, ograniczenia możliwości rozwoju i zaniku korzystnych procesów grupowych. Stworzenie drużyny samodzielnej i myślącej, która w sytuacji trudnej będzie potrafiła poradzić sobie bez trenera, można odczytywać jako osiągnięcie sukcesu szkoleniowego.

### **Trener-lider**

Formalnym liderem drużyny jest trener, to jemu klub powierza opiekę nad zawodnikami. Na nim spoczywa odpowiedzialność za grupę. W piłce młodzieżowej trener odpowiada przede wszystkim za proces rozwijania zawodników, w piłce profesjonalnej za rozwój zawodników oraz za wynik sportowy. Można powiedzieć, że celem krótkoterminowym stawianym przed trenerem jest dążenie do wygrania meczu (dążenie, a nie wygranie), celem długoterminowym rozwój. Wszystkie działania

trenera-lidera, o których będziemy poniżej wspominać, powinny przybliżyć go do realizacji tych dwóch celów. Trener zgodnie ze swoimi przekonaniem i wiedzą wprowadza więc w drużynie zasady (dyscyplinę), które powinny ułatwiać mu tę pracę i osiągnięcie zakładanych rezultatów.

Jakie to będą zasady, zależy od trenera. Każdy trener jest przecież innym człowiekiem, inne będzie podejmował decyzje, inaczej reagował na sytuacje.

**Dobrze, gdy trener zna siebie, potrafi refleksyjnie spojrzeć na to, kim jest. Potrafi zadać sobie podstawowe pytanie – dlaczego jestem trenerem? Co jest dla mnie najważniejsze w prowadzeniu drużyny? Jakimi wartościami będę się kierował w swojej pracy? Dobrze, gdy trener będzie potrafił krytycznie spojrzeć na swoje mocne i słabe strony, te pierwsze wykorzystywać, eksponować (mam dużą wiedzę, jestem pewny siebie), nad tymi drugimi nieustannie pracować (źle znoszę krytykę, więc muszę podchodzić do tego tematu z bardziej otwartym umysłem).**

Warto, by trener rozpoznał u siebie predyspozycje do pracy z młodzieżą lub seniorami i kształcił się pod względem specjalizacji. Być może też inny trener podda mu pomysł, że dzięki dobrej umiejętności komunikacji z dziećmi np. świetnie sprawdziłby się jako trener 8–10-latków.

Trener powinien potrafić zaobserwować, jakie zachowania są dla niego typowe (często wypowiadam się w sposób skomplikowany). Jak ma obawy co do sytuacji, w których jako trener może się znaleźć (trudno mi podjąć szybko decyzję). Czy jest osobą odporną na stres, czy może łatwo traci panowanie nad sobą? Czy dąży do konfliktów, czy woli ich unikać? Wszystko to pozwoli wybrać styl zarządzania drużyną jak najbardziej zbliżony do cech i umiejętności właściwych dla trenera. Wszystko to składa się na, jak najbardziej wskazany, indywidualny sposób prowadzenia zespołu.

Sytuacje, które może napotkać trener podczas swojej pracy szkoleniowej, są jednak często podobne (np. niezadowolony zawodnik rezerwowego z braku wystarczających okazji do wykazania się), można je przewidzieć i warto wcześniej o nich pomyśleć, i przygotować się na nie.

### **Czego wymaga bycie trenerem-liderem?**

Bycie trenerem-liderem wymaga w pierwszej kolejności **podejmowania** bardzo dużej liczby **decyzji**. Trzeba zdecydować w imieniu grupy o kwestiach organizacyjnych (planie pracy, podróżach, posiłkach), kwestiach planowania oraz realizacji szkolenia (jaka będzie zawartość jednostki treningowej, jaki temat będzie realizowany oraz w jaki sposób). Praca trenera to nieustanne podejmowanie decyzji szkoleniowych – cotygodniowy wybór zawodników biorących udział w meczu, przeprowadzanie zmian w trakcie spotkania, podział zadań podczas treningu. Reagowanie na

choroby, zmiany planu, sytuacje losowe to także spada na trenera jako osobę decyzyjną. Często reaguje on w sposób (pozornie) intuicyjny.

Bywają też decyzje, na podjęcie których jest więcej czasu, te jednak obarczone są innego rodzaju odpowiedzialnością i dylematami – trener decyduje, kto będzie w drużynie w przyszłym sezonie, a kto ją będzie musiał opuścić (selekcja zawodników), trener rozsądza sytuacje konfliktowe oraz zabiera głos w sytuacjach nadzwyczajnych. Niektóre sytuacje będą od niego wymagały położenia na szali dobra jednostki i dobra ogółu albo oceny sytuacji pod względem etycznym. Trzeba podjąć decyzję dotyczącą charakteru kary lub nagrody, wszystko to stwarza możliwości mądrogo oddziaływania na zespół.

Być może kiedyś trener będzie się wahał lub zastanawiał na zmianę decyzji wcześniej podjętej. To wszystko wydarza się w pracy szkoleniowej. Trener musi być przygotowany na konieczność podejmowania decyzji pod presją otoczenia (rodzice, prezes, media), presją czasu (5 minut do zakończenia meczu), podejmowanie decyzji niepopularnych (ukaranie drużyny, wstawienie się za nią) lub początkowo niezrozumiałych (odsunięcie/wsparcie zawodnika). Z pewnością zawodnicy nie zwracają uwagi na trud, który może wiązać się z podjęciem decyzji, oczekują tylko, że trener będzie sprawiedliwy.

Zajmowanie pozycji lidera umożliwia **kreowanie wizji rzeczywistości**. To lider, przemawiając do zespołu, nadaje znaczenie wydarzeniom, interpretuje rzeczywistość. Po rozgraniu meczu lider może go zarówno określić jako dobry, jak i zły w jakimś kontekście. Na przykład w zależności od chęci osiągnięcia określonego efektu. Jeśli lider na coś zwrócił uwagę, jest to istotne. Jeśli nie, jest to mniej ważne. Lider wie, co mówi, by oddziaływać w zamierzony sposób. Selekcjonuje informacje do grupy i przewiduje ich konsekwencje. Może na przykład zmniejszać zmartwienie czy niepotrzebne denerwowanie się swoich podopiecznych. To lider będzie zarządzał emocjami drużyny, widział rozwiązania tam, gdzie można by dopatrzeć się trudności. Mecz z ostatnią drużyną w tabeli można zdefiniować jako trudny (żeby wzbudzić w drużynie mobilizację), mecz z pierwszą drużyną w tabeli może być (według lidera) łatwy, gdy drużyna skupi się tylko na wykonywaniu zadań (co z kolei być może znieśie obawy przed przegraną).

Bycie liderem wymaga **pracowitości**. Od siebie należy wymagać co najmniej tego samego, czego od innych. Trener jest wzorem do naśladowania i jest to przede wszystkim osoba, która oddziałuje najmocniej nie mową, lecz swoim zachowaniem. Żadna przemowa dotycząca roli pracy w rozwoju talentu sportowego nie dotrze do zawodnika tak jak widoczna postawa poświęcenia czasu, uwagi i wysiłku na to, by drużyna funkcjonowała jak najlepiej.

Zdecydowanie, poczucie własnej wartości oraz sprecyzowanie, czego dokładnie się chce, zawsze będzie sprzyjało liderowi. Jest bardziej prawdopodobne, że trafią

decyzję wynikającą z właściwej oceny sytuacji podejmie osoba wykształcona, inteligentna, wyróżniająca się wiedzą o świecie, obyta i doświadczona. Stąd też należy zwrócić uwagę, że praca trenera nie opiera się tylko i wyłącznie na znajomości piłki nożnej, lecz wymaga już zdecydowanie większych kompetencji.

Od trenera oczekuje się, że będzie na czasie, mimo różnicy wieku pomiędzy nim a zawodnikami będzie potrafił znaleźć z nimi wspólny język. Trener nie powinien tylko opierać się na własnych doświadczeniach zawodniczych w kontakcie z młodzieżą. Upływ czasu sprawił, że świat młodości trenera i terażniejszość trudno ze sobą zestawić. Trener powinien starać się być na czasie, rozumieć świat swoich podopiecznych. Nie można przewodzić czemuś, czego się nie zna lub nie rozumie.

Lider powinien widzieć więcej i patrzeć szerzej. Spostrzegać nowe trendy, umieć włączać je w sposób zarządzania przez siebie drużyną. Lider nie tylko ma właściwie, odpowiedzialnie zarządzać grupą, ale też ją pobudzać i **inspirować**. Wydaje się, że kierowanie oparte tylko na delegowaniu zadań i pilnowaniu ich wykonania powoli odchodzi do lamusa. Istotną kwestią staje się wytworzenie relacji z zawodnikiem, w której ten drugi będzie odczuwał chęć rozwoju oraz wsparcie i zaufanie trenera. Jeśli trener jest otwarty i autentyczny, i faktycznie przekona drużynę do dążenia do wspólnego celu, to nie powinien mieć problemów dyscyplinarnych.

W takim przypadku wprowadzenie dyscypliny w drużynie nie powinno kojarzyć się jedynie z działaniami opresyjnymi, lecz z zadbaniem o wspólny rozwój. **Dyscyplina** to jedynie zbiór zasad, których należy przestrzegać, by drużyna mogła osiągać cele i by mogła się rozwijać. To nie tylko trenerowi powinno zależeć na przestrzeganiu dyscypliny, lecz także sami zawodnicy powinni widzieć wynikające z niej korzyści.

### Wybór stylu zarządzania

Wspomnieliśmy wcześniej, że trener powinien znać siebie, swój charakter i na bazie tej wiedzy zachowywać swój autentyczny wizerunek. To prawda. Należy jednak zwrócić uwagę, że praca trenera może wykreować sytuacje, w których będzie musiał się zachować inaczej niż zwykle. Trener musi pamiętać, że ma wiele możliwości w wyborze stylu zarządzania. Może swobodnie tym żonglować. Ta sama osoba może zachowywać się inaczej przede wszystkim, gdy chce osiągnąć określony efekt.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której kapitan drużyny przychodzi do trenera z pytaniem o możliwość pojawienia się w grafiku dnia wolnego od treningu w następnym tygodniu. Trener ma co najmniej trzy możliwości zareagowania na tę sytuację. Każda będzie reprezentowała inny styl zarządzania.

Pierwsza – trener przekaze kapitanowi, że nie ma takiej możliwości, bo trening został już precyzyjnie zaplanowany i jest on niezbędnym.

Druga – trener zapyta kapitana, skąd takie pytanie się wzięło, skąd taka potrzeba dnia wolnego i na podstawie dialogu wypracuje rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony.

Trzecia – trener powie kapitanowi, żeby zawodnicy porozmawiali we własnym gronie i sami zdecydowali.

W pierwszej odpowiedzi trener dał znać zawodnikowi, że trzyma zespół silną ręką, sam podejmuje decyzje w kluczowych sprawach. W drugiej odpowiedzi trener najpierw chce się dowiedzieć, na czym polega sprawa, z którą zwraca się do niego zawodnik, dopiero potem wspólnie ustalają działanie. W ten sposób trener dzieli się odpowiedzialnością, pozwala współdecydować, a także tworzy więź z zawodnikami opartą na współpracy. W trzeciej odpowiedzi trener ewidentnie zrzuca z siebie odpowiedzialność za podjęcie decyzji i pozwala zadecydować zespołowi. Wydaje się, że druga odpowiedź jest znakiem zarówno zainteresowania trenera, jak i jego elastyczności przy podejmowaniu decyzji oraz jest postawą, którą z perspektywy tej publikacji można byłoby pochwalić. Zwróćmy jednak uwagę, że każda z tych postaw może mieć swoje uzasadnienie w określonej sytuacji (której tu do końca nie zdefiniowaliśmy). A drużynę i sytuację, w której się znajduje, najlepiej zna zawsze trener i swobodnie zgodnie ze swoim wyczuciem powinien jej przewodzić.







## CELE (CZAS)

Meczu nie wygrywa się wyłącznie w dniu jego rozgrywania. Mecz wygrywa się codziennym zaangażowaniem. To stwierdzenie zwraca uwagę na rolę przygotowania do meczu, najczęściej fizycznej czy taktycznej pracy na treningach, której efekty widać dopiero pod koniec tygodnia. Na odpowiednim przygotowaniu powinna opierać się pewność siebie zawodnika. Każdego dnia jednostka treningowa może wyglądać inaczej. Inny jest trening dzień po meczu, inny dzień przed meczem.

Podobnie jest z przygotowaniem mentalnym, żeby być w optymalnej dyspozycji psychicznej podczas meczu (być pewnym siebie, opanowanym, odpowiednio nastawionym), trzeba wykonać określone aktywności przez cały tydzień – ćwiczyć koncentrację, budować pewność siebie, pobudzać kreatywność. Na każdym etapie przygotowania do meczu inne zagadnienie może być najbardziej istotne. Układ nerwowy wymaga różnego rodzaju stymulacji, zarówno wyciszenia, jak i pobudzenia. Ważne jest zachowanie **równowagi psychicznej**, balansu. Stanom wysokiego pobudzenia czy stresu powinny towarzyszyć działania regeneracyjne po to, by układ nerwowy znowu był gotowy do działania. W głowie zawodnika przed meczem, w trakcie meczu i po meczu dużo się dzieje. Odczuwanie emocji może być silne lub słabe, długotrwałe lub krótkotrwałe. Emocje mogą też następować tuż po sobie – radość może zastępować strach, a złość – smutek. Zawodnik ma wpływ na swoje emocje. Jest opanowany lub ma trudności z poradzeniem sobie z napięciami wynikającymi z uprawiania sportu. Potrafi podporządkować się reżimowi treningowemu lub przychodzi mu to ciężko, silnie reaguje na zwycięstwa lub przegrane.

Trener może wpływać na zawodnika na wielu płaszczyznach i za pomocą różnych działań: poprzez różnorodne formy treningu, pochwały lub krytykę, wskazówki, zarządzanie dnia wolnego, jak też mowę ciała i dawanie przykładu swoim zachowaniem. Innymi środkami są także rozmowy indywidualne, rozmowy na tematy pozasportowe, żarty. Obrazuje to bardzo duże możliwości oddziaływania na stan psychiczny zawodnika. Szeroko komentowanym zjawiskiem w sporcie jest presja. Najważniejsza informacja związana z presją jest taka, że trener może nią w zależności od potrzeb zarządzać, zwiększać lub zmniejszać. Może też wpływać na nastawienie zawodnika do wysiłku, oddziaływać na niego mobilizująco lub zniechęcająco.

W kontekście swoistej higieny psychicznej zdecydowanie zwiększa się znaczenie **czasu** spędzanego przez sportowca **poza obiektami sportowymi**. Ważna staje się umiejętność pogodzenia kariery w sporcie z życiem rodzinnym, towarzyskim, ze szkołą. Na postawę na treningu wpływ będą miały zarówno relacje rodzinne, przyjacielskie, jak i oceny w szkole. Istotne jest spożytkowanie czasu wolnego, który można poświęcić na aktywności zmniejszające napięcie związane z uprawianiem sportu

(sen, ćwiczenia relaksacyjne) lub pobudzające (muzyka, filmy), przygotowujące mózg do przyszłego wysiłku. Zarówno trener, jak i zawodnik powinni zwracać uwagę na to, czym zawodnik zajmuje się poza treningami i w jakie stany to go wprowadza. Spędzanie czasu przed komputerem może zarówno wyciszać, jak i znacznie pobudzać, w zależności od osoby i wykonywanych czynności.

Rolą trenera jest więc świadome oddziaływanie psychologiczne na zawodników, a także zwrócenie uwagi na to, jak zawodnik wykorzystuje czas poza boiskiem. Dbanie przez sportowca o własne zdrowie psychiczne można porównać do przestrzegania odpowiedniej diety jako podstawowego czynnika wpływającego na przygotowanie fizyczne.

### Cele

Istotną kwestią z perspektywy zachowania równowagi psychicznej powinno być umiejętne stawianie sobie (lub komuś) celów. Dlatego tak ważne jest, aby trener umiał je odpowiednio wyznaczać. To właśnie poprzez stawianie celów będzie on zarządzał sposobem myślenia i działania zawodników oraz emocjami i innymi stanami psychicznymi, w których się znajdują.

**Umiejętne stawianie celów** oznacza mówienie o przyszłości w sposób przemyślany, realistyczny, odpowiedzialny. Jeśli trener mówi, że coś jest celem, to podkreśla tego wagę. Jeśli trener mówi „musimy wygrać najbliższy mecz” – to formułuje komunikat, miejmy nadzieję świadomy, narzucający motywującą presję na swoich zawodników. Trener poinformował o swoich oczekiwaniach – i o tym, jakich wyników pracy oczekuje. Taki rodzaj komunikatu można nazwać **celem wynikowym**. Jest prawie pewne, że zawodnik podobne komunikaty usłyszy, rozmawiając z rodzicem, kolegą, lub przeczyta je w prasie przed meczem. Prawdopodobnie sam też wie, że najbliższy mecz należy wygrać. Dlatego nie wystarczy powiedzieć „trzeba wygrać ten mecz” – sformułowanie celu wynikowego, to dopiero początek, a nie koniec mentalnej pracy trenera. Mecz można wygrać, przegrać lub zremisować – żadnego z tych wyników ani trener, ani zawodnik nie powinien się obawiać. Strach przed trudnościami, przeciwnościami, także przegraną jest zjawiskiem naturalnym. Aby zmniejszyć napięcie powstające z niewiadomego rezultatu gry, można po prostu wynik traktować jako wskazówkę do dalszej pracy. Poza tym wygrana w dłuższej perspektywie może okazać się zgubna, a przegrana zbawienna.

Jeśli trener mówi „musimy wygrać najbliższy mecz”, to po chwili powinien powiedzieć, jak tego dokonać. Przygotowanie wskazówek, planu działania i istotnych zagadnień będzie określeniem **celów zadaniowych**. Realizacja celów zadaniowych prowadzi do osiągnięcia celów wynikowych. Trener, na bazie analizy, obserwacji, doświadczenia może sformułować cel – „chcę, żebyśmy atakowali dzisiaj bocznymi

sektorami i skupili się na dośrodkowaniach. Przy każdym dośrodkowaniu czterech naszych zawodników musi wbiegać w pole karne przeciwnika i wykorzystywać sytuacje strzeleckie". Jest prawdopodobne, że realizacja tak postawionych celów zadaniowych może sprawić, że osiągnięty zostanie główny cel wynikowy – zwycięstwo w meczu.

Cele możemy klasyfikować także w inny sposób. Rozegranie meczu lub jego wygranie są jednymi z tych najczęściej spotykanych. Innym celem może być nauczenie zawodnika określonego zwodu. W tym wypadku nie wiadomo na przykład, kiedy zawodnik się takiego zwodu nauczy albo kiedy nauczy się w taki sposób, żeby to konkretne działanie móc wykorzystywać podczas meczów.

Cel, którego realizacja nastąpi w najbliższej przyszłości, który jest bardzo konkretny i można go łatwo zweryfikować (w sobotę gramy mecz i chcemy go wygrać), możemy nazwać **celem krótkoterminowym**. W tym przypadku, aby zrealizować ten cel, wszelkie aktywności wykonywane przez trenera i zawodnika w tygodniu podporządkowane są najbliższemu spotkaniu. Treningi, np. swoją intensywnością i objętością, mają sprawić, by zawodnik w dniu meczu czuł się optymalnie. Trener i zawodnik nie wybiega myślami poza ten czas.

Innego rodzaju sposobem myślenia będzie stawianie sobie lub drużynie **celów długoterminowych**. Teraz to nie najbliższy mecz będzie najważniejszy, ale np. opanowanie konkretnych umiejętności technicznych. W związku z tym zawodnicy wykonują ćwiczenia w mniejszym stopniu związane z bieżącą sytuacją, lecz w głównej mierze podporządkowane przyszłości bardziej odległej.

Innym przykładem celów długoterminowych będzie strzelenie pięćdziesięciu bramek w sezonie (a przybliżeniem się do niego jest strzelenie trzech bramek w najbliższym meczu), zajęcie w tabeli jednego z pierwszych trzech miejsc lub wyraźne poprawienie gry w obronie. Widać, że weryfikacja tych celów nastąpi po dłuższym czasie. W przypadku celów długoterminowych ważna staje się umiejętność ich trafnego, realnego formułowania opartego na bardziej odległym przewidywaniu (choć przy formułowaniu celów krótkoterminowych obowiązują podobne zasady). Cel powinien być trudny, ale realny do osiągnięcia. Trudno wymagać od drużyny, która rok wcześniej przez cały sezon zdobyła dwadzieścia bramek, by teraz strzeliła ich dwa razy więcej, podobnie jak drużyna z końca tabeli nie powinna stawiać sobie celu bycia na podium, nie mając ku temu jakichś nowych przesłanek. Źle dobrany cel może działać demotywująco na zawodników i mogą oni łatwo zrezygnować z podjęcia próby jego realizacji. Oczywiście, cel może ulegać zmianie, jeśli zmienią się okoliczności. Cel musi też pobudzać ambicję i wspierać postęp. Trener nie powie przecież napastnikowi, który strzelił dziesięć bramek, by w następnym sezonie dążył do tego samego. Mało ambitny cel traci przede wszystkim na swojej atrakcyjności.



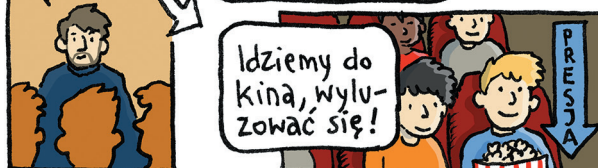
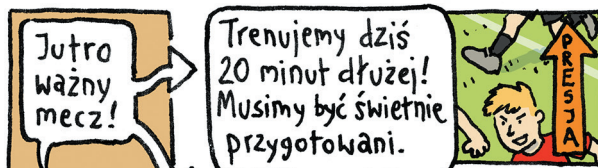
CELE: POSZUKIWANIE RÓWNOWAGI PSYCHICZNEJ



Trener powinien zarządzać presją -  
Zmniejszać ją albo zwiększać,

indywidualnie

i na poziomie całej drużyny.



Dobrze, gdy cel jest formułowany w sposób pozytywny i zakłada osiągnięcie czegoś, a nie uniknięcie. Drużyna nie powinna grać o uniknięcie spadku z ligi, lecz o zajęcie np. dwunastego miejsca.

Cel powinien być konkretny i mierzalny. „Poprawianie gry w obronie” brzmi zbyt ogólnie i jego rozliczenie byłoby dyskusyjne. Można je jednak zastąpić stwierdzeniem, które zweryfikują statystyki, a nie subiektywna opinia trenera – „drużyna ma stracić mniej niż np. piętnaście bramek z sezonie”.

Cele mogą dotyczyć ambitnych wyzwań, lecz także niedużych zmian zachowania, które w konsekwencji prowadzą do rozwoju. Zawodnik może postanowić, że po każdym treningu będzie zostawał i przez pięć minut doskonalił technikę. Tak po prostu będzie brzmiał jego z pozoru mały cel. W kontekście sezonu, po przeliczeniu tych zwielokrotnionych pięciu minut okaże się, że zawodnik uczestniczył przez ten czas w kilkunastu treningach techniki więcej niż jego koledzy. Cel ma wspierać (nawet drobną) zmianę i pojawianie się konkretnych nawyków.

Zarówno zawodnik, drużyna, jak i trener powinni wyznaczać i stawiać sobie cele krótko- i długoterminowe oraz zadaniowe i wynikowe. Nie może jednak być też ich zbyt wiele – zatracą się wtedy poczucie tego, co jest naprawdę ważne. Cele te powinny być spójne, uzupełniać się. Zawodnik często będzie realizował swoje własne indywidualne cele (poprawa gry 1 × 1 w obronie), żeby pomóc w realizacji celów drużynowych (stracić mniej niż np. piętnaście bramek w sezonie). Trener jest osobą, która powinna zainspirować zawodnika i drużynę do stawiania celów, przypilnować przebiegu tego procesu. Jednak warto, by przy formułowaniu celu brały udział dwie strony (trener i zawodnik, a także trener i drużyna). Cel nie musi być narzucony z góry, może być efektem dialogu, rozmowy. Im więcej uczestnictwa w wyborze celu będą mieli zawodnicy, tym bardziej będą dążyli do jego realizacji. Wtedy cel będzie im bliższy i będą się z nim utożsamiali. Trener powinien jednak bezwarunkowo pamiętać, by po określonym czasie rozliczyć cel. Sprawdzić, czy został on zrealizowany, zrobić podsumowanie i wspólnie z zawodnikiem zastanowić się, czemu udało się lub dlaczego nie udało się go zrealizować. Rozliczenie celu powinno się odbyć bez względu na fakt, czy został on osiągnięty czy nie, bez względu, czy mecz był wygrany czy przegrany. Wynik meczu, na który mogą wpływać czynniki niezależne od poczynąń drużyny (pomyłka sędziego, samobójcza bramka przeciwnika), często może być błędną informacją o postępie lub braku postępu drużyny. Nie należy więc patrzeć jedynie na wynik w kontekście obserwacji rozwoju drużyny. Dużo pewniejszym źródłem oceny będzie sprawdzenie realizacji konkretnych zadań meczowych.

Istota formułowania celów polega na tym, że wyznaczają one kierunek działania i wspierają motywację. Umożliwiają skupienie się na zadaniu, podkreślając to co istotne. Cel stanowi punkt odniesienia, wskazówkę dotyczącą podejmowanych

wysiłków, które, gdy są skuteczne – przybliżają, gdy nieskuteczne – oddalają od niego. Warto pamiętać, że stawianie celów ma prowadzić do działania. Nawet najlepiej sprecyzowany cel, ale niepoparty aktywnością, chęcią jego realizacji, nie spełni swojej roli.

#### *Przed meczem, Mecz, Po meczu*

W trzech podrozdziałach: *Przed meczem, Mecz, Po meczu* podkreślimy różnorodność działań trenera i zawodnika. W każdym z tych umownych momentów co innego będzie istotne. Mimo że wiemy, iż to mecz odgrywa najważniejszą rolę, to wbrew pozorom niewskazane jest ciągle myślenie o nim. Do meczu trzeba się przygotować (i skupić na przygotowaniu) i od meczu trzeba też odpocząć (oraz skupić na tym odpoczynku w kontekście następnego spotkania). Działania w kategorii przed meczem mogą się rozpoczynać równie dobrze w poniedziałek lub wtorek, z zależności od decyzji trenera, kiedy zamknie już temat poprzedniego spotkania. W części **Przed meczem** przybliżymy również procesy zachodzące w głowie zawodnika (zwłaszcza zjawisko **presji**) podczas przygotowań do spotkania (zarówno kilka dni, jak i kilka godzin przed) oraz zwrócimy uwagę na możliwe działania oparte na zadaniach treningowych. Czas przed meczem kończy się równo z gwizdkiem sędziego rozpoczynającym spotkanie. Ten fragment pracy jest najbardziej analizowany, wszyscy uważnie przyglądają się meczom. W kategorii **Mecz** opiszemy, co dzieje się w głowie zawodnika (i trenera) już na boisku (z położeniem nacisku na **emocje**). **Po meczu** to z kolei czas od ostatniego gwizdka sędziego, do momentu, gdy rozegrany już mecz przestanie być głównym elementem myśli zawodnika lub trenera. Często jest to czas dużego pobudzenia lub **zmęczenia psychicznego**.

Jeśli wiemy, że przygotowaniom do meczu może towarzyszyć presja, meczowi emocje, a po meczu następuje np. zmęczenie psychiczne, to zarysowuje się tu podstawowa wskazówka dla trenera: w każdym z tych momentów należy wesprzeć zawodnika w inny sposób, bo zawodnik w trakcie każdego z tych etapów znajduje się w innym stanie emocjonalnym. Nie bez przyczyny do tego rozdziału włączyliśmy wyznaczanie celów zadaniowych jako przykłady pożądanego działania. Po prostu na każdym etapie cel działania powinien być inny.

#### *Przed meczem*

Każdy trening musi mieć cel. Zarówno mikrocykl treningowy, jak i ćwiczenie także muszą mieć swoje cele. Celem treningu może być nabywanie nowych umiejętności (np. nauka zwodu), doskonalenie umiejętności nabytych (np. uderzenie z dystansu). Cel treningowy może być powiązany z wyciągnięciem wniosków z poprzedniego meczu lub nawiązywać do najbliższego meczu.

Jeśli trener uzna, że drogą do wygrania meczu (cel wynikowy) będzie dłuższe od przeciwnika utrzymanie się przy piłce (cel zadaniowy), to żeby zrealizować to założenie, musi zdecydować o wyborze adekwatnych środków treningowych. Może się zdecydować np. na wykorzystanie gry z utrzymaniem piłki 5 × 5 z dwoma dodatkowymi zawodnikami neutralnymi. Celem (wynikowym) gry będzie wymiana np. dziesięciu podań przez zespół, który ma piłkę. Zawodnicy, grając, nie muszą jednak ciągle myśleć o wykonaniu określonej liczby podań. Mogą skupić się na realizowaniu wskazówek (cele zadaniowe) prowadzących do osiągnięcia oczekiwanego wyniku. Takimi wskazówkami mogą być np. odpowiednie wykorzystanie przestrzeni, rozstawienie się na boisku ułatwiający wymianę podań, gra na jeden, dwa kontakty, podanie do najlepiej ustawionego zawodnika, unikanie ataku przeciwnika poprzez zmianę sektorów działania itp. Przed grą trener może przedstawić zawodnikom zarówno cele wynikowe, jak i zadaniowe. Może jednak powiedzieć tylko o wynikowych i przyglądać się, czy zawodnicy sami będą w stanie wyznaczyć drogę do celu.

Role trenera będzie także w tym wypadku stworzenie warunków, aby cel – wymiana np. dziesięciu podań – był możliwy do zrealizowania, nie był zbyt łatwym lub zbyt trudnym zadaniem do osiągnięcia. Będzie decydował o tym np. wybór wielkości pola, wybór składów, liczby kontaktów lub wprowadzenia dodatkowych modyfikacji.

Jednym z częściej poruszanych tematów w kontekście przygotowań do meczu jest radzenie sobie z **presją**. Trener i zawodnicy wiedzą, że w weekend mają do rozegrania mecz. Z psychologicznego punktu widzenia, można do tej sytuacji podejść w sposób zróżnicowany. Trener może np. codziennie przed treningiem podkreślać wagę najbliższego meczu, mówić o konsekwencjach wygranej i przegranej. Może także codziennie przed treningiem mówić tylko i wyłącznie, jakie ćwiczenie będzie istotne podczas bieżącego treningu. Są to dwa bardzo różniące się komunikaty i dwa inne sposoby zarządzania drużyną.

W pierwszym przypadku trener narzuca presję na zawodników, uważając ją za czynnik wpływający na nich korzystnie (przy założeniu, że działa świadomie). Presja może sprawić, że zawodnicy przez cały tydzień będą zmobilizowani do działania.

W drugim przypadku trener uznaje presję za czynnik niepożądany i przekierowuje uwagę swoich zawodników na wykonywanie ćwiczeń.

Podobnie zawodnik – codziennie kilka godzin może spędzać na rozmyślaniu o sobotnim meczu, a także w innym wariantcie może skupiać się na innych sprawach (poprawnym, rzetelnym wykonywaniu ćwiczeń) i o meczu pomyśleć dopiero w piątek. Dla przypomnienia – nasze myśli to element jak najbardziej kontrolowalny. Mamy wpływ na to, o czym myślimy.

Presja może mieć dwa źródła pochodzenia. Może być **wewnętrzna**, gdy zawodnik lub trener sam od siebie bardzo dużo oczekuje, chce być postrzegany jako



człowiek sukcesu i nadmiernie myśli nad konsekwencjami zwłaszcza niezrealizowanych celów. Presję wewnętrzną wzmacnia głównie skupianie się na tym, co się stanie, gdy nie wygramy meczu. A przecież w piłce nożnej zarówno zawodnik, jak i trener ani nawet cała drużyna nie mają stuprocentowej kontroli nad wynikiem meczu. Wszyscy mają za to wpływ na swoje własne działania. Świadomość tego faktu powinna w dużym stopniu zmniejszać presję, jeśli staje się ona czynnikiem negatywnym.

Presję **zewnętrzną** będą natomiast tworzyły oczekiwania rodziców, kibiców i osób odpowiedzialnych za klub, a także mediów. Jeśli są one duże, u zawodnika lub trenera pojawia się naturalne pytanie: czy podołam tym oczekiwaniom. Może to sprawić zmniejszenie pewności siebie lub pojawienie się obaw co do własnej skuteczności.

Oddziaływanie presji wewnętrznej i zewnętrznej jest podobne. Wspomnieliśmy, że presja może działać mobilizująco. Jest to prawda, jednak równie często mamy do czynienia z wywołanymi przez presję negatywnymi skutkami. Presja może powodować pojawienie się u zawodnika stanów niepożądanych takich jak: lęk, strach, rozdrażnienie, stres. Te z kolei silnie oddziałują na ciało, które staje się spięte, ograniczają się jego możliwości. A przecież zawodnik wychodzący na boisko powinien czuć się swobodnie.

### *Mecz*

Mecz to **emocje** przeplatające się ze sobą uczucia złości, smutku, radości i strachu. **Nie ma emocji pozytywnych i negatywnych** – radość po strzeleniu bramki może spowodować obniżenie koncentracji i w konsekwencji szybką stratę przewagi. Złość może wpłynąć na większe zaangażowanie i podjęcie odważniejszych działań. Emocje zawsze będą występowały w meczu, trzeba się z tym pogodzić. Warto jednak, by zawodnik zbyt długo nie znajdował się pod wpływem którejś z wymienionych emocji, bo to zaburza skuteczność jego funkcjonowania w grze. Zawodnik nie powinien ulegać emocjom. Ważny jest szybki powrót do równowagi, najlepiej przejście do działania.

Mecz to czas działania. Z perspektywy trenera obniżenie napięcia wynikającego np. ze stresu zawodnika nastąpi poprzez przekierowanie jego uwagi na działanie. Nie bez przyczyny zawodnicy często mówią o tym, że stres znika, gdy tylko wejdą na boisko. Gdy zawodnik gra, to poświęca swoją uwagę na dobroczynną dla jego głowy aktywność. Jest w psychologii takie zjawisko jak stan „przepływu”, „uniesienia” (ang. flow), gdy człowiek w konstruktywny sposób zatracą się w działaniu, gdy wszystko przychodzi mu z łatwością i przynosi satysfakcję. Skupienie wpływa na celną antycypację. Zawodnik szybko podejmuje trafne decyzje, wpada na pomysły, przewiduje, bardzo dobrze rozumie się z partnerami. Również dlatego, że jest odpowiednio przygotowany.

Zawodnikowi w opanowaniu emocji pomagają konkretne wskazówki odnoszące się do zachowania na boisku, precyzyjne wyznaczenie, co ma robić, będzie wpływało na niego korzystnie. Przygotowanie celów zadaniowych jest dobrym przykładem działań obniżających napięcie meczowe. Każdy zawodnik – bramkarz, obrońca, pomocnik, napastnik – powinien mieć wyznaczone takie zadania. Aby uniknąć sytuacji zagubienia, nie może być ich wiele. Rolą bramkarza jest obrona bramki, tego nie trzeba powtarzać. Ale dodatkowo można sformułować dla niego zadania, mówiące o tym, w jaki sposób ma on uczestniczyć w grze ofensywnej. Na przykład bramkarz ma wykonywać otwarcie gry krótkim podaniem i uczestniczyć w budowaniu akcji. W każdej z połów meczu bramkarz powinien, po wyłapaniu piłki, uruchomić atak szybki wyrzutem lub wykopem. Jest on odpowiedzialny za korygowanie ustawienia drużyny w defensywie przy stałych fragmentach gry.

Ponadto bramkarz otrzymuje zadania wspomagające realizację celów drużynowych. Jeśli trener nakreśli przed meczem grę w wysokim ustawieniu agresywnym pressingiem, to bramkarz będzie odpowiedzialny za zajęcie pozycji odpowiednio wyżej (np. na 16. metrze boiska) i reagowanie na podania za linię obrony.

Uwaga bramkarza powinna być zawężona do wyznaczonych działań, dzięki czemu nie musi nadmiernie się zastanawiać i wymyślać, jaki powinien mieć wpływ na grę, lecz realizuje przygotowany plan. Wpływa to na oszczędność energii i zwiększa koncentrację. Realizacja zadań meczowych powinna być głównym tematem rozmowy trenera z bramkarzem po meczu.

Mecz określiliśmy jako czas emocji i czas działania. Emocje dotyczą nie tylko zawodnika, ale także trenera. Dla niego czasem działania będzie **przerwa** w meczu – 15 minut oddzielające połowy to stosunkowo dużo czasu. Aby odrzucić wkradanie się emocji w poczynania trenera, co mogłoby sprawić, że czas nie zostanie optymalnie wykorzystany, warto podczas przerwy stosować rutynę. Bez względu na wynik trener może działać w schemacie: czas na zastanowienie, czas przekazania uwag, czas do wykorzystania indywidualnego. Każda z tych części powinna zająć ok. 5 minut. Pierwsze pięć minut to analiza, przemyślenie, a na wyższym poziomie konsultacja ze sztabem i wgląd do statystyk, a także selekcja informacji – co jest w tym momencie najistotniejsze. W tym czasie zawodnicy mogą wymieniać uwagi między sobą, uzupełniać płyny lub korzystać ze wsparcia służby medycznej. Drugie pięć minut to czas przekazania najpotrzebniejszych informacji zawodnikom, czas pobudzającego lub tonującego nastroje komunikatu. Przekaz werbalny warto wspierać w sposób wizualny. Wykorzystanie tylko pięciu minut na przemowę z piętnastu dostępnych podczas przerwy zdecydowanie zawęzi liczbę podejmowanych tematów i sprecyzuje przekaz. Trzecie pięć minut to czas, który można spożytkować dowolnie, np. na rozmowę indywidualną, odpowiedzi na pytania zawodników lub pozostawić im czas dla siebie.

### *Po meczu*

Właściwe jest, gdy po meczu następuje **podsumowanie** tego, co się wydarzyło. Mało tego, może ono dotyczyć całego mikrocyklu treningowego zakończonego meczem. Warto podkreślać relację pomiędzy konkretnymi zadaniami treningowymi a ich efektami – („zwracaliśmy uwagę w treningu na pojedynki i po takich indywidualnych akcjach zdobyliśmy w ostatnim meczu bramki”). W ten sposób wspiera się poczucie sprawczości u zawodników i nadaje sens ćwiczeniom treningowym.

Podsumowanie meczu może mieć zarówno charakter kilku zdań wypowiedzianych przez trenera, jak i wnikliwej analizy opartej na materiale wizualnym. Może dotyczyć jednej sytuacji boiskowej (ale najczęściej powtarzającej się) albo większości działań w obronie. Tematem może być realizacja taktyki („nie wyprowadziliśmy nawet jednego ataku szybkiego, po odbiorze piłki za każdym razem podawaliśmy do tyłu”), ale równie dobrze umiejętności techniczne („celność podań umożliwiała nam utrzymanie się przy piłce”), albo zachowania z zakresu psychologii („bardzo dobrze komunikowaliście się na boisku po otrzymaniu czerwonej kartki”). Podsumowanie może przedstawiać pochwały, uwagi krytyczne. Może być monologiem lub dialogiem. Ważne, by podsumowanie nie było jedynie ciągłym wytykaniem przez trenera błędów. Wsparcie jest ważniejsze niż ocena, zawodnicy i tak często podlegają osądowi rówieśników, rodziców czy kibiców ze strony trenera częściej oczekują pomocy.

Jeśli zawodnik został poinstruowany przed meczem, jakie są jego zadania na boisku (wykonać pięć celnych podań prostopadłych), to naturalne jest powiązanie podsumowania meczu z przypomnieniem i rozliczeniem tych zadań. Podobnie, weryfikacji podlegają cele drużynowe (oddać np. dwadzieścia celnych uderzeń).

Często tuż po meczu wszyscy uczestnicy spotkania przeżywają jeszcze minione wydarzenia. Są w emocjach. Choćby z tego względu nie jest to dobry czas na podsumowanie, przedstawienie właściwej analizy przez trenera. Do tego potrzeba zarówno dystansu czasowego, jak i psychicznego: przemyślenia i zbudowania przekazu, który powinien trafić do zawodników. Istotne jest, by trener dokonał selekcji informacji i przedstawił zespołowi to, co uznaje za najistotniejsze („najważniejsze trzy rzeczy to:...”). Warto pamiętać, że odbyty mecz nie jest wydarzeniem jednorazowym i po nim następują kolejne mecze i turnieje. Uwagi są więc rozliczeniem minionego czasu, ale też ich celem powinno być wprowadzenie zmiany w przyszłości.

Odprawa pomeczowa stwarza możliwość powrotu do równowagi mentalnej bez względu na wynik. Jest okazją do podniesienia na duchu lub krytycznego rozliczenia zaangażowania. Trener może wykorzystać wygraną lub przegraną do oddziaływania na zespół, przekazania informacji o zbliżaniu się lub oddaleniu się do osiągnięcia celu długoterminowego.

Ważne, by zachowaniom przed meczem, podczas meczu oraz po meczu towarzyszyła powtarzalność i elementy stałe. Taką rolę mogą spełniać rozgrzewka przedmeczowa wykonywana w ten sam sposób, uwagi trenera w przerwie, np. w kręgu zawodników, oraz posiłek regeneracyjny po meczu. Zwracając uwagę na powtarzalną organizację, trener może w prosty sposób wypracować odpowiednie nawyki u swoich podopiecznych. Z kolei dla zawodnika to okazja do przygotowania własnej rutyny startowej.





## KONCENTRACJA

Koncentracja to słowo często używane w piłce nożnej. Pojawia się np. w kontekście umiejętności potrzebnej do precyzyjnego wykonania rzutu karnego. Podczas strzału z jedenastu metrów można patrzeć na piłkę, na bramkarza, na wolną przestrzeń bramki lub na kibiców za bramką. Można słyszeć kibiców, kolegów z zespołu lub przeciwników. Można też myśleć o wielu tematach – konsekwencjach skutecznego albo nieskutecznego wykonania. Koncentracja to wybór tego, co w tym momencie jest najważniejsze. Brakiem koncentracji można próbować tłumaczyć stratę bramki, gdy przeciwnik zaskoczył drużynę, np. sprytnym rozegraniem rzutu wolnego lub różnego. Zawodnicy skupili uwagę nie na najistotniejszym zawodniku. Piłkarz dokonuje wyboru, może zmieniać obiekt, na którym się koncentruje, na który patrzy, albo wybrać osobę, którą słyszy. Koncentracja będzie więc umiejętnością wyboru tego, co w danym momencie najważniejsze, ale niekoniecznie najatrakcyjniejsze dla percepcji zawodnika. Gra w piłkę nożną jest tak złożona, że wiele elementów zaprzęta uwagę zawodnika i trzeba nauczyć się je selekcjonować.

Trener może zwrócić się do zawodnika „skoncentruj się”, gdy ten wydaje mu się rozkojarzony i na przykład nie słucha albo może do niego powiedzieć „na meczu nie byłeś skoncentrowany i miałeś problemy z przyjęciem piłki”. Pierwsze z tych stwierdzeń jest niepełne, drugie (paradoksalnie) nieprawdziwe. Jeśli trener mówi „skoncentruj się”, powinien tę prośbę dopełnić i dodać, na czym powinna być skupiona uwaga (skoncentruj się na czystym uderzeniu piłki). Z kolei jeśli trener sądzi, że zawodnik nie jest skoncentrowany, to taki stan trudno sobie wyobrazić. Tak naprawdę nie jest on skoncentrowany na odpowiedniej rzeczy (np. podczas kilkuminutowego opowiadania trenera o treningu zaczyna myśleć o tym, co będzie robił po zajęciach).

Koncentracja to skupienie uwagi najczęściej na odebraniu jakiegoś komunikatu lub wykonaniu jakiejś czynności i jednoczesnym odrzuceniu elementów zaburzających proces percepcji. O koncentracji potrzebnej do uprawiania piłki nożnej można pomyśleć jako o zawężaniu uwagi do „**tu i teraz**”. Być „tu i teraz” to być skoncentrowanym. „Tu” to znaczy w miejscu, w którym jest trening, mecz lub odprawa, a nie przyglądać się temu, co dzieje się na boisku obok, ani np. być myślami szkole. „Teraz” z kolei odnosi się do czasu, zawodnik/trener wie, co wydarzyło się w danym momencie, czyli nie myśli ani o przeszłości (grałem na tym stadionie rok temu i zrobiłem podobny błąd albo: rano pokłóciłem się z żoną), ani nie skupia się na przyszłości (po treningu trzeba odrobić lekcje/za tydzień ważny mecz).

Z punktu widzenia edukacji zawodnika, którą trener powinien realizować, istotne jest wskazanie elementów oddziałujących na koncentrację uwagi, ale nieprzynoszących zawodnikowi korzyści. Jest ich całkiem dużo, a można próbować przewidzieć, że wraz z rozwojem sportu będzie jeszcze więcej. Zawodnik podczas gry nie powinien

zwracać uwagi na zachowanie kibiców, rodziców, nie narzekać na boisko lub pogodę oraz upływ czasu. Są to elementy widowiska sportowego, których zawodnik nie może kontrolować (**elementy niekontrolowalne**), więc nie powinien nimi zaprzątać sobie głowy. **Elementy kontrolowalne** to myśli, zachowanie zawodnika i to na nich powinno się skupić uwagę. Wskazanie zawodnikowi przez trenera zjawisk, na które zawodnik nie ma wpływu, sprawi, że nie będzie on trwonił energii w sposób niepotrzebny, nie będzie przejmował się tym, co od niego nie zależy. Jeśli zawodnik uświadomi sobie ten podział, powinien z większą łatwością potrafić skupić się na swojej grze, zawęzić obszar swojego zainteresowania do tego co konieczne. Taka selekcja bodźców sprawi, że to, co istotne (to, na co człowiek ma wpływ, lecz nie ma pełnej kontroli) zostanie dodatkowo podkreślone i może podlegać bardziej wnikliwej analizie. Popularnym przykładem jest odwołanie się do pogody – na którą nie ma co narzekać, bo zawodnik nie ma nad nią kontroli (element niekontrolowalny), ale to, co można zrobić podczas deszczu, to ubrać się na trening w kurtkę przeciwdeszczową (element kontrolowalny); podczas wielkiego upału (element niekontrolowalny) z kolei można na trening przyjść odpowiednio nawodnionym (element kontrolowalny) oraz z dodatkową porcją napoju izotonicznego (element kontrolowalny). Informując zawodników, na co mają wpływ, a czego nie mają pod kontrolą, trener w bardziej dobitny sposób może egzekwować właściwe zachowania.

Należy pamiętać, że koncentracja uwagi jest umiejętnością, którą można rozwijać i doskonalić praktycznie podczas każdego treningu. Wystarczy do tego wprowadzenie niespodziewanej zasady podczas gry („dzisiaj drużyna, która strzeli ostatnią bramkę wygrywa”). Takie modyfikacje powinny uruchomić u zawodników dodatkowe skupienie na zasadach. Innym przykładem środków treningowych są zabawy orientacyjne na boisku, podczas których zawodnik musi reagować na właściwy bodziec wzrokowy (kolor) lub słuchowy (np. liczba „gwizdków”).

Umiejętność utrzymania koncentracji zazwyczaj zwiększa się wraz z wiekiem, dlatego ważne, by wziąć to pod uwagę podczas przekazywania wskazówek zawodnikom i liczbę komunikatów dopasowywać do rozwoju dziecka. Przy zbyt długim tłumaczeniu, ale i zbyt długim ćwiczeniu lub grze może wkraść się monotonia. Na koncentrację uwagi wpływ będą także miały pora dnia albo zmęczenie. Warto wziąć to pod uwagę przy przeprowadzaniu treningów w późnych godzinach popołudniowych i wieczornych.







## OPANOWANIE

Z pewnością uczucie radości, którego doznaje się po strzeleniu bramki lub wygraniu meczu jest jednym z czynników mających duży wpływ na uzasadnienie chęci uczestnictwa w grze w piłkę nożną. Człowiek czuje się wtedy wyjątkowo, przeżywa uniesienie, podekscytowanie lub co najmniej zadowolenie z siebie. **W piłkę nożną gra się po to, by przeżywać emocje.** Radość po meczu rekompensuje podjęty wysiłek oraz wyrzeczenia. Oczywiście mecz może być także przegrany lub zremisowany. Emocje po remisie zawsze uzależnione będą od większej liczby czynników, choćby przebiegu spotkania. W procesie treningowym zawodnik czy trener doznają różnych emocji – smutku, złości, strachu, są one stale obecne w sytuacjach rywalizacji (także rywalizacji z samym sobą), podziału na wygranych i przegranych. Nie da się i nie należy próbować ich wyeliminować ze sportu, nie można się im jednak bezwzględnie poddać. Emocje mogą być dodatkowym zastrzykiem energii wspierającym zawodnika lub mogą zawładnąć uczestnikiem meczu i sprawić, że to nie dążenie do wygranej będzie czymś najważniejszym, lecz rozpamiętywanie straconej strzeleckiej okazji bądź porównywanie się z przeciwnikiem. Może to doprowadzić do zaniechania prób zmiany sytuacji na boisku. Emocje wpływają na działanie, wykonanie czynności. **Prostym krokiem w kierunku kontroli emocji jest zdanie sobie sprawy z tego, że im się ulega. Opanowanie emocji umożliwia pokazanie w pełni swoich umiejętności.**

W procesie edukacji zawodników warto podkreślić, że nie ma emocji jednoznacznie pozytywnych i negatywnych (z punktu widzenia końcowego wyniku meczu). Radość może być tak samo zgubna jak strach i mieć wpływ na realizowanie taktyki na boisku. Strzelenie bramki na 1:0 w 90. minucie (radość) nie gwarantuje wygrania meczu. Mało tego, doskonale wiemy, że taki mecz można jeszcze przegrać 1:2. Przeciwników w 90. minucie może opanować złość, którą można zamienić na konstruktywne działania i dzięki temu wygrać. Gdyby na stratę bramki zareagowali smutkiem, prawdopodobnie nie prowadziłoby to do działania, tylko do pogodzenia się z przegraną. Emocjom należy przyglądać się w kontekście następującego po nich działania lub braku tego działania.

Jeśli chodzi o emocje podczas meczu, to trener z pewnością powinien zwrócić zawodnikom uwagę, że nie należy zbyt długo pozostawać w określonym stanie emocjonalnym wywołanym przez sytuację (otrzymałem żółtą kartkę – odczuwam złość), lecz względnie szybko wracać do działania i realizacji zadań (będę czysto odbierał piłkę). Odnosi się to zarówno do popełnienia błędu (strach), jak i wykonania błyskotliwego zagrania (radość), na które zawodnik może zareagować emocjonalnie i zapomnieć, jaki jest nadrzędny cel gry – wygranie meczu. Uleganie emocjom wiąże się ze

skupieniem uwagi na czymś nieistotnym z punktu widzenia rezultatu gry. Atmosfera meczu może sprzyjać zapomnieniu się lub zatraceniu, dlatego też właściwym jest, by trener tłumaczył zawodnikom procesy emocjonalne zachodzące podczas meczu i zachęcał do refleksyjnego postrzegania swoich reakcji na sytuacje boiskowe (opowiadała mnie złość – sędzia nie zauważył faulu, przeciwnik mnie kopnął), nauczenie się podchodzenia do mniej istotnych wydarzeń boiskowych z lekkim dystansem, albo po prostu nazywania emocji, które towarzyszą grze.

Innego rodzaju sytuacją będzie sposób radzenia sobie ze stresem przed meczem. Czas oczekiwania na spotkanie bywa momentem rozmyślania o meczu, o jego wyniku, o swojej postawie, także o możliwych negatywnych konsekwencjach. Aby zatrzymać tę gonitwę myśli, można zachęcić zawodnika do wykonywania czynności, które powinny chronić go przed zbędnym emocjonowaniem się. Trener musi zdawać sobie sprawę, że po pierwsze, to jego postawa (emocjonalna lub spokojna) udziela się zawodnikom. To on zachowując się przed drużyną spokojnie i pewnie, będzie wpływał na opanowanie emocji zawodników.

Prostym sposobem rozładowania napięcia przedmeczowego jest rozmowa zawodnika z trenerem. Trener powinien potraktować oznaki zdenerwowania zawodnika z powagą i nie umniejszać ich znaczenia. Krótka rozmowa o emocjach, próba ich nazwania i zastanowienia się, skąd się wzięły, jakie jest ich źródło, jest elementem rozładowującym napięcie.

Innym z takich działań jest **rutyna** przedstartowa, wykonywanie określonych czynności zawsze przed meczem najczęściej w tej samej kolejności. Rutyna porządkuje dzień meczowy, a wedle potrzeby także dzień wcześniejszy. Zawodnik skupia się na działaniu (a nie myśleniu), jednak na działaniu powtarzalnym, które nie wiąże się ze zbędnym wydatkowaniem energetycznym potrzebnym do podejmowania decyzji. Do działań rutynowych może należeć pieczołowite przygotowanie sprzętu (umycie butów, ochraniaczy), spacer albo przygotowanie odpowiedniego przedmeczowego śniadania. Opanowaniu emocji mogą służyć ćwiczenia oddechowe obniżające tętno albo trening wyobrażeniowy opierający się na wizualizacji bezpośredniego przygotowania się do meczu bądź samego przebiegu spotkania. Przed meczem zawodnik może słuchać odpowiedniej muzyki, w ten sposób próbować się izolować od otoczenia. Powinno to także wpłynąć na niego pozytywnie w kontekście uzyskania **optymalnego pobudzenia** – stanu, w którym zawodnik jest zmobilizowany i odpowiednio nastawiony do gry, cieszy się, że podczas meczu będzie mógł się sprawdzić i zaprezentować swoje umiejętności.



KOP

PEWNOŚĆ SIEBIE

Moja pewność siebie ma solidne podstawy!



Jako trener powinienem wpływać w pozytywny sposób na myślenie zawodników.

Dajesz, syhu!

Wspieramy cię!



Czasem przypomnieć im, że są tam, gdzie są dzisiaj swoimi umiejętnościami.

Rodzina mnie nie wspiera.

Jestem nowa w drużynie.

Ale wierzę w siebie!



i wspierać zawodników w budowaniu niezależnej opinii o ich skuteczności.

## PEWNOŚĆ SIEBIE

Pewność siebie to **sposób myślenia** zakładający wysoką samoocenę i przekonanie o własnej skuteczności. Zawodnik pewny siebie uważa, że posiada odpowiednie umiejętności, by dobrze grać w piłkę (niezależnie od tego, czy faktycznie te umiejętności posiada). Pewność siebie może być adekwatna lub nieadekwatna do rzeczywistych zdolności i umiejętności jednostki. Można się więc spotkać z sytuacją, gdy zawodnik nie będzie pewny siebie, mimo że w opinii trenera posiada wysokie umiejętności, a także odwrotnie, gdy poziom pewności siebie jest na wysokim poziomie, a umiejętności na niskim.

**Wpływ na sposób myślenia o sobie może ma wiele czynników (kultura, środowisko, rodzina, wychowanie), jednym z kluczowych, zwłaszcza dla dziecka, jest oparcie się na opinii innych (rodzica, trenera, rówieśników).**

Stąd też pewność siebie dziecka jako pierwsi budują czy wspierają rodzice. Często stosują pochwały niezależne od rzeczywistej oceny czy od efektu wykonywanej czynności (ale ty szybko biegasz i świetnie kopiesz piłkę – może usłyszeć dziecko bawiące się w parku). Weryfikacja takich słów (czy faktycznie świetnie kopie) następuje zdecydowanie później, ale pozytywne komunikaty sprawiają, że dziecko jest zachęcane do dalszego biegania i kopania.

Ważne w życiu dziecka osoby, w tym rodzice i trener, poprzez pochwały będą wzmacniali chęć podejmowania kolejnych prób, przyczyniając się do rozwoju młodego zawodnika. Nie chodzi tu tylko i wyłącznie o bezrefleksyjne chwalenie, ale podkreślenie trudu, wysiłku czy pomysłu. Nawet samo zwrócenie uwagi na czynności wykonywane przez dziecko jest przez nie odebrane jako wzmocnienie, zainteresowanie i wsparcie poczucia bycia ważnym. Wspieranie wysokiej samooceny jest istotne zwłaszcza u najmłodszych zawodników.

W procesie budowania pewności siebie dziecka/zawodnika działania rodzica oraz trenera powinni być spójne. Często z biegiem czasu to opinia tego drugiego staje się dla dziecka bardziej istotna niż zdanie rodzica. Trener powinien zdawać sobie sprawę ze swojej roli i w odpowiedzialny sposób wykorzystać własną pozycję – wpływając w pozytywny sposób na myślenie dziecka o sobie. Samoocena zawodnika wzrasta, gdy czuje się dostrzeżony, gdy otrzyma od trenera informację, że ten widział bardzo dobry zwód wykonany przez siebie (a przy tym pamięta, że tydzień temu ten sam zwód nie wyszedł – wzmocniony jest postęp dziecka). Zwłaszcza u najmłodszych dzieci istotne jest zachęcanie ich do uczestnictwa, wytrwania w procesie treningowym, a można tego dokonać poprzez **pozytywny przekaz**. Wytykanie błędów u najmłodszych może wiązać się ze zniechęceniem do uprawiania sportu. Także nadmierne podkreślanie wad czy ocenianie zawodnika, a nie jego zachowania będzie wpływało na obniżenie samooceny.

To naturalne, że wraz z rozwojem zawodników trener stosuje więcej uwag krytycznych (one mogą stanowić o postępie i rozwoju), jednak nie powinien zapominać o pozytywnym wspieraniu swoich zawodników, zwracaniu im uwagi na udane akcje, skuteczne interwencje, zaangażowanie. Wzmacniać także podjęcie trudnej decyzji na boisku, zachęcając w ten sposób do podejmowania ryzyka. Starając się wpływać na pewność siebie zawodników trener, powinien zdefiniować mocne strony każdego z nich. Warto przypomnieć zawodnikowi o jego umiejętnościach w chwilach obniżonej samooceny (bramkarz popełnił błędy przy interwencjach, ale dwa tygodnie wcześniej obronił rzut karny i nie puścił żadnej bramki). Trener może docenić też nie tylko umiejętności techniczno-taktyczne zawodnika, lecz także fizyczne („w grze w powietrzu nie masz sobie równych”) czy mentalne.

Z czasem trener powinien dążyć do wsparcia własnej, niezależnej opinii zawodnika na temat poczucia własnej skuteczności. Dobrze, gdy podczas treningu regularnie stwarza warunki, w których zawodnik może sprawdzić, czy potrafi samodzielnie wykonać zadanie. Poczucie zależności od kogoś („trener zawsze podpowiada, jak mamy rozgrywać akcję”) może wiązać się z wątpliwościami odnośnie do własnej samodzielności („czy potrafimy sami na boisku rozgrywać akcje?”).

Trener może odwoływać się do wysiłku włożonego w trening, do sumiennej obecności na treningach, by zwracać uwagę zawodnikom, że pewność siebie opiera się na odpowiednim przygotowaniu. Gdy zawodnik wie, że zawsze był zaangażowany podczas treningów, zachowywał się profesjonalnie poza nimi, to nie powinien mieć więc obaw ze sprawdzeniem się w rywalizacji sportowej. Pewność siebie może też opierać się na doświadczeniu i sukcesach. Do nich także można się odwoływać w momentach wątpliwości.

Zawodnik pewny siebie nie musi być przekonany, że potrafi już wykonywać każdą czynność (precyzyjnie uderza z lewej nogi), lecz powinien myśleć w ten sposób, że tę umiejętność, gdy będzie ją doskonalił, po jakimś czasie nabędzie. „Teraz nie potrafię, ale się nauczę” – to także jest przekonanie o własnej skuteczności. Na pewność siebie wpływ ma  **optymizm**  życiowy. Myślenie o tym, że poradzę sobie („wyjdzie mi zwód, akcja, mecz”), niesie za sobą dążenie do działania („chcę spróbować, to da się zrobić”). Podczas gdy pesymizm („i tak się nie uda”) często koreluje z brakiem podejmowania prób („po co, i tak się nie uda”).

**Dobrze, gdy to przede wszystkim trener prezentuje postawę pewną siebie i przy tym optymistyczną. Tym sposobem bycia wpływa na swoich zawodników, przecież oni bardzo często przyglądają się trenerowi i naśladują jego zachowanie.** Jest to tzw. mechanizm modelowania.

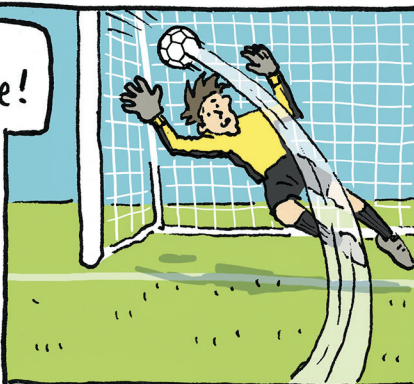
Pewność siebie łączona jest z mową ciała; patrząc na zachowanie człowieka, staramy się odgadnąć jego myśli. Trener, zastanawiając się nad własnym sposobem pracy,



poza doświadczeniem, sukcesami czy przekonaniem o skuteczności, będących podstawą pewności siebie, powinien zwrócić uwagę na swoje zachowanie. I zastanowić się, czy komunikuje to, na czym mu zależy, czy wspiera swoim zachowaniem zawodników. Mowa ciała kojarzona z pewnością siebie to postawa wyprostowana, zdecydowane ruchy czy wyraźna komunikacja.

NOS

NASTAWIENIE



## NASTAWIENIE

Przyglądając się doświadczeniu profesjonalnego np. 25-letniego zawodnika uprawiającego piłkę nożną, należy stwierdzić, że to bez wątplenia osoba zmotywowana. Jest wytrwały, przez wiele lat potrafi konsekwentnie uczestniczyć w procesie treningowym. Można sobie wyobrazić, że podczas tych kilkunastu lat zawodnik ten spotkał się z niezliczoną liczbą codziennych sytuacji oddziałujących na jego nastawienie do gry w piłkę nożną. Były to ulotne chwile, które nie wpłynęły negatywnie na jego motywację do uprawiania sportu. Niektóre wydarzenia (tytuł króla strzelców turnieju) sprawiały, że przez jakiś czas starał się najbardziej jak potrafił, był zaangażowany, inne (kontuzja i brak treningów przez trzy miesiące) sprawiały, że odczuwał chwilowe zniechęcenie. Każdy wygrany (przyływ energii) czy przegrany mecz (frustracja) wpływa na nastawienie, każdy trening, na którym zawodnik gra skutecznie (zwiększone zaangażowanie) lub nieskutecznie (niepewność), wpływa na jego nastawienie – rolą trenera jest jego ukierunkowanie.

Nastawienie to wybór sposobu widzenia czy myślenia o sytuacji. Korzystając z przykładu 25-letniego piłkarza, można powiedzieć, że spotkały go podczas kariery różne wydarzenia. I za każdym razem trzeba było dokonać interpretacji, jaki sposób widzenia sytuacji wybrać. Zawodnik reagował **konstruktywnie** poprzez działanie, dzięki temu nadal gra w piłkę. Nie zadowolił się tytułem króla strzelców (i nie pomyślał, że nie musi tak dużo trenować) ani nie poddał się po kontuzji (pomimo chwilowego smutku skupił się na rehabilitacji i tym, co konieczne do powrotu na boisko).

Myśleniu konstruktywnemu możemy przeciwstawić widzenie sytuacji **niekonstruktywne**. To najczęściej nadmierne skupianie się na problemach, przeszkodach i nieszukanie rozwiązań sytuacji oraz w konsekwencji zaprzestanie starań. Długotrwały niekonstruktywny sposób widzenia sytuacji powoduje spadek motywacji. Przedłużająca się kontuzja, związana z brakiem odpowiedniej diagnozy czy trudnością z dostępem do rehabilitacji, będzie wpływała na zniechęcenie zawodnika. Do trenera należy stałe zainteresowanie stanem mentalnym zawodnika i podtrzymywanie jego konstruktywnego sposobu myślenia o sytuacji. Nastawienie jest zmienne i należy stale oddziaływać na zawodników, by nie ustawali w rozwoju i podejmowaniu wyzwań. Zawodników można pobudzać poprzez stosowanie różnych form treningowych, przemów, ciekawych analiz, filmów motywacyjnych, wskazywanie wzorów do naśladowania. Niezwykle istotne jest, by zawodnik rozumiał sens swojej aktywności i nie zaczął skupiać się na tym, co dla jego czy drużyny rozwoju nieistotne. Tym bardziej że uczestnictwo w procesie szkolenia zawsze może być powodem do narzekań – na kolegów z drużyny, na trenera, na sędziego, na warunki do treningu czy sam przebieg zajęć. Zawodnik o długotrwałym niekonstruktywnym sposobie widzenia

rzeczywistości mocno wpływa na otoczenie i z punktu widzenia zarządzania drużyną takie zachowanie jest niepożądane. Może psuć on atmosferę pracy w zespole i wpływać na obniżenie zaangażowania kolegów.

Nastawienie można też przybliżyć na innym przykładzie. Drużyna remisuje w meczu do przerwy 0:0. Nie wykorzystała w pierwszej połowie kilku dogodnych szans do strzelenia bramki, ale też grała pewnie w obronie. Zawodnicy byli zaangażowani, lecz doświadczali frustracji i złości, pod koniec połowy zaczęli otrzymywać żółte kartki za faule. Trener w przerwie będzie kreował nastawienie zawodników na drugą połowę i definiował sytuację, w której się znajdują (np. jako trudną, dobrą czy przewidywaną). Pierwszą połowę może widzieć jako ciąg nieudanych akcji ofensywnych i wokół złości z dotychczasowego niepowodzenia zbudować swoją narrację. Może też wesprzeć zawodników i nakazać cierpliwie konstruowanie dalszych ataków w oparciu o własne spostrzeżenia. Innym sposobem widzenia będzie pochwała działań defensywnych i mimo dążenia do zwycięstwa zwrócenie uwagi na czujność zawodników broniących. Tak jak patrząc na szklankę wody, można ją widzieć jako do połowy pełną lub do połowy pustą. Niezwykle rzadko zdarza się, by zwrócić uwagę na to, co w szklance jest, i to, czego nie ma. Konieczne staje się, by tak starał się widzieć sytuację trener. Ewentualnie samodzielnie decydując, na które elementy (zalety/wady, to, co jest/to, czego nie ma) w tym momencie zwrócić uwagę. Bez względu na obraną strategię celem trenera powinno być wsparcie (konstruktywnego) dążenia do podejmowania kolejnych prób (często mimo niesprzyjających okoliczności). Taka postawa jest podstawą rozwoju i to jest najważniejsze, lecz nie można być oczywiście pewnym, że zagwarantuje wygranie meczu.





## ODPOWIEDŹ

Dobrze, gdy trener stara się zadbać, by sytuacja, która może wydarzyć się podczas meczu, nie zaskoczyła zawodnika, by był do niej możliwie jak najlepiej przygotowany. Po to uczy się zawodnika przede wszystkim wszechstronnej techniki (może akurat trzeba będzie oddać strzał z woleja), różnorodnej taktyki (przeciwnik stosuje wysoki pressing, co wtedy robić?) czy przygotowuje mentalnie na możliwe sytuacje (drużyna w pierwszej minucie traci bramkę). Do trenera, jako osoby zarządzającej drużyną, należy w głównej mierze przewidywanie i przygotowanie planu lub planów, a także minimalizowanie dyskomfortu zawodnika związanego z pojawieniem się niespodziewanych okoliczności. W związku z tym najmłodszy zawodnicy powinni być właściwie poinstruowani o zasadach gry w piłkę (by nie zastanawiać się, dlaczego sędzia podjął taką decyzję), a na poziomie profesjonalnym należałoby zadbać o wnikliwą analizę gry przeciwnika (drużyna przeciwna stosuje dośrodkowania na dwóch wysokich napastników/w tygodniu ćwiczylimy obronę przed dośrodkowaniami).

Przygotowanie na określoną sytuację wiąże się często z przewidywaniem, co może się wydarzyć podczas meczu i jak w takiej sytuacji się zachować. Zawodnicy powinni zostać poinstruowani, zwłaszcza jak reagować na zmieniającą się sytuację na boisku. Instrukcje nabiorą szczególnego znaczenia podczas wydarzeń mających negatywny wydźwięk dla zespołu czy zawodnika, ale jednak powszechnie występujących – strata bramki, czerwona kartka dla jednego z zawodników, niestrzelony rzut karny, prosty błąd bramkarza, błąd sędziego. Na wszystkie te sytuacje zawodnicy powinni mieć przygotowaną odpowiedź (**reakcję**).

Przygotowanie sposobu reakcji zawodnika czy drużyny pozwala w szybki sposób przejść do działania, a nie rozliczać i analizować wydarzenia na boisku. Nie mówiąc już o tym, że sytuacja może wymknąć się spod kontroli, a na boisku zapanować chaos. Na utratę bramki można przecież zareagować kłótnią. Jeśli drużyna przegrywa już w pierwszej minucie przez ewidentny błąd jednego z zawodników, nie ma co tracić czasu na dyskusje o tym błędzie. Warto podkreślić, że przed drużyną do rozegrania pozostał praktycznie cały mecz. Zawodnikowi można dać wsparcie i szybko ustawić piłkę na środku boiska, by jak najprędzej wrócić do gry (także mentalnie). Przyglądając się takiej sytuacji, w łatwy sposób można spostrzec, czy zespół reaguje w sposób **konstruktywny** (wsparcie, szybkie przejście do działania) czy **niekonstruktywny** (przedłużająca się kłótnia).

Odpowiedź jest działaniem, łączy się jednak ze sposobem myślenia, który poprzedza zachowanie. Jeśli zawodnik wykonał niecelne podanie, dobrze, by pomyślał, że skupia się teraz na tym, by kolejne dwa podania przede wszystkim były celne. Warto, by o takim sposobie radzenia sobie z błędem wcześniej wspomniał mu trener.

Zadaniem trenera jest uprzednie przygotowanie odpowiedzi, reakcji na boiskowe sytuacje. Najlepiej dokonać tego podczas treningów, odpraw, spotkań z zespołem. Ważne jest, by zawodnikom nie tylko wskazywać błędy i stwierdzać fakty („straciliśmy bramkę w pierwszej minucie/podałeś niecelnie”), lecz by zwrócić uwagę, co w takiej sytuacji można zrobić następnym razem („jeśli tracimy bramkę na początku meczu, to zachowujemy spokój i realizujemy plan przedmeczowy/podałeś niecelnie – kolejne dwa podania niech będą przede wszystkim pewne, a nie ryzykowne”).

Odpowiedź oczywiście dotyczy także pracy trenera i jego własnej reakcji na napotkane sytuacje. Od trenera (zwłaszcza na poziomie profesjonalnym) oczekuje się reagowania pod względem taktycznym na boiskowe zdarzenia. Dokonywania zmiany planów zawartości treningów na podstawie nowych danych. Ale przede wszystkim istotna będzie odpowiedź w relacjach między trenerem a zawodnikami i sytuacjach wymagających szybkiego zajęcia stanowiska.

**Niektóre sposoby reakcji trenera (np. wydarzyła się kłótnia zawodników w czasie treningu) można wcześniej przemyśleć i przygotować, choćby po to, by w danym momencie nie działać jedynie pod wpływem emocji.**

W pracy z dziećmi szczególnie istotne jest wyczulanie trenera na zmienne i niespodziewane reakcje emocjonalne zawodników (płacz, zejście z boiska). Nieprzewidywalność tych zachowań nie powinna jednak zaskakiwać przygotowanego do pracy trenera.





NOS

STO PROCENT ZAANGAZOWANIA

Talent



to np.  
wyjątkowe  
zdolności  
motoryczne,

ale bez pracowitości sam talent nie wystarczy.

- Zawsze daję z siebie 100%
- Pokonuję przeciwności
- Jestem zorientowana na cel
- Jestem obecna na każdym treningu
- Realizuję polecenia trenera

Pracowitość



może pozwolić mniej utalentowanym zawodnikom zrównać się z bardziej utalentowanymi.

Talent + Pracowitość



to idealne połączenie

## ZAANGAŻOWANIE

Zaangażowanie to działanie, staranie się, wysiłek włożony w trening czy mecz. Decyzja należy do samego zawodnika. Gdy trener mówi do zawodnika „daj z siebie wszystko”, „daj z siebie 100%”, to ma na myśli właśnie to zagadnienie. Zawodnik zaangażowany swoim poświęceniem może niwelować braki techniczne czy taktyczne. Często podobny mechanizm dotyczy też drużyny potencjalnie słabszej, która podczas meczu waleczność przeciwstawia umiejętnościom przeciwnika. Okazuje się, że sama chęć i aktywne działanie może być czynnikiem zmniejszającym różnice pomiędzy zawodnikami czy drużynami. Podobnie jest nie tylko w meczu, ale także całym procesie treningowym. Dlatego z punktu widzenia trenera warto doceniać zaangażowanie.

Często wśród trenerów mówi się, że aby grać w piłkę nożną na wysokim poziomie, potrzebne są co najmniej dwie składowe: **talent i pracowitość**. Dyskusje dotyczą odpowiednich proporcji jednego i drugiego elementu w procesie szkolenia, ale przede wszystkim tego, czym jest talent i jak go rozpoznać. Taka konieczność zastanowienia pojawia się często w momentach selekcji zawodników i podejmowania decyzji odnośnie do ich przyszłości. Talentem może być nadzwyczajna koordynacja ruchowa, potencjał motoryczny, rozumienie gry. Z kolei pracowitość można spróbować nazwać jako talent do pracy.

Zawodnik zaangażowany jest obecny na każdym treningu (mimo że może stawać przed wyborem czy czasem, np. nie jechać z rodzicami na wycieczkę), podczas każdej gry na treningu stara się, nie zniechęca się przeciwnościami czy sytuacjami, gdy jego drużyna przegrywa kilkoma bramkami. Nie spóźnia się na zajęcia, realizuje polecenia trenera także odnośnie do zachowania poza treningami (dieta, dbanie o sprzęt). Trener powinien zwracać uwagę na zaangażowanie swoich podopiecznych podczas określania ich potencjału na przyszłość. Wysiłek, który zawodnik ponosi, by uczestniczyć w procesie treningowym, może świadczyć o jego zorientowaniu na cel. Warto to dostrzec. Zadać pytanie, jak długo trenuje zawodnik i jak często. Można też porównać warunki treningowe, np. dwóch podobnych do siebie 15-latków (pierwszy w małym klubie na piaszczystym boisku, treningi prowadzi jeden trener, drugi w dużym klubie z pełnym zapleczem treningowym, gdzie treningi prowadzi sztab trenerski), by oszacować, że ten pierwszy musi włożyć więcej wysiłku w trening, by posiadać podobne umiejętności jak ten drugi. Przed pierwszym są więc jeszcze potencjalnie większe możliwości rozwoju.

Idealną sytuacją jest ta, gdy zawodnik posiada duży talent i do tego jest pracowity. Dla trenera to z pewnością nie lada wyzwanie, by takiego zawodnika odpowiednio prowadzić, by wykorzystać w pełni jego duży potencjał. Takich właśnie

zawodników powinno się szukać, ponieważ istnieje duże prawdopodobieństwo, że osiągną bardzo wysoki poziom. Co nie znaczy, że sytuacja nie może potoczyć się inaczej. Może się zdarzyć, że talent zawodnika nie jest czymś nadzwyczajnym, ale ten jest bardzo pracowity. Zawodnik powinien szybko robić postępy i – jeśli dystans do wysokiego poziomu nie jest zbyt duży – nadrobić braki. Najtrudniej z perspektywy trenera i rozwoju jest w trzecim przypadku, gdy mamy do czynienia z dużym talentem, lecz osobą nieangażującą się w pełni w trening. Co nie znaczy, że jest to sytuacja beznadziejna, chodzi jednak głównie o zmianę, która musi nastąpić w zawodniku, uświadomienie mu roli zaangażowania w procesie rozwoju. Przed trenerem więc w tym wypadku więcej pracy pozaboiskowej.

W perspektywie czasu to umiejętność poświęcenia się nawet przy posiadaniu mniejszych umiejętności wydaje się czynnikiem istotniejszym w dążeniu do osiągnięcia wysokiego poziomu sportowego. Trener powinien też pamiętać, że często zaangażowanie zawodników będzie zależało od niego i sposobu przygotowania zajęć treningowych. Atrakcyjne ćwiczenia, cele możliwe do zrealizowania, wyrównane składy drużyn, zasady gry utrzymujące zawodników w niepewności, czy będą wygranymi, czy przegranymi, zawsze wpłyną na ich zaangażowanie.

Trener powinien więc stosować dwie metody: dostrzegać i wzmacniać zaangażowanie swoich zawodników, wskazywać pozytywny wpływ na rozwój czy rezultat gry lub po prostu stwarzać warunki do tego, by jego podopieczni za każdym razem dawali z siebie wszystko.





## ODPOWIEDZIALNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ

Z punktu widzenia świadomego trenera wnikliwie zastanawiającego się, jaki efekt przynosi jego wizja sposobu szkolenia, proces treningowy powinien nieustannie balansować pomiędzy nauczaniem odpowiedzialności a stymulowaniem kreatywności. Pożądane jest, by zawodnicy mieli obie te cechy. Aby potrafili zarówno podporządkować się zasadom, regułom, schematom, jak i poza nie wykraczać, mieć wizję gry i być odważnymi. W zależności od etapów szkolenia trener może w odpowiednich proporcjach kształtować jedną bądź drugą cechę. U najmłodszych zawodników zdecydowanie ważniejsza będzie kreatywność, wraz z nieskrępowaną nauką dryblingu, próbowaniem nowych rozwiązań, nawet gdy wydają się szalone i nieprzewidywalne. Wraz z rozwojem zawodnika trener zacznie zwracać większą uwagę na rozważę na grze, konsekwencje podejmowanych na boisku decyzji czy przewidywanie.

Odpowiedzialność to zachowanie częściej oczekiwane wobec zawodników defensywnych, w pierwszej kolejności powinni być oni przewidywalni i stabilni. Co nie znaczy, że pozbawieni szeroko rozumianej kreatywności. Kreatywność to jednak domena zawodników ofensywnych, zwłaszcza środkowego ofensywnego pomocnika, napastnika lub skrzydłowych. O odpowiedzialności i kreatywności można też myśleć w kontekście przestrzeni boiska. Bliżej własnej bramki (bez względu, kto tam się znajduje) oczekuje się zachowań rozważnych, odpowiedzialnych, pod bramką przeciwnika należy z kolei szukać zaskoczenia i podejmowania nieszablonowych decyzji, ale też brania za nie odpowiedzialności, ze świadomością, że wpływają na wynik meczu czy postrzeganie drużyny.

Często zwraca się uwagę, że zawodnik nie prezentuje podobnych umiejętności podczas meczu co na treningu. Ma duże możliwości, ale ich nie wykorzystuje podczas gry o stawkę. Winą za taki stan obarcza się jego psychikę. Zawodnik podczas treningu jest zdecydowanie bardziej kreatywny (ryzykuje), a w czasie meczu jedynie odpowiedzialny (zachowawczy) w swoim sposobie gry. Na ten fakt wpływ ma jego pewność siebie, przewidywanie konsekwencji decyzji podjętych podczas meczu, obawa przed krytyką czy przegraną. Jest to dosyć typowa i powtarzalna sytuacja. Zawodnik podczas treningu wykonuje zwody i podania prostopadłe, a podczas meczu podaje do najbliższego kolegi.

Warto spróbować odwrócić tę tendencję. Trener może zwrócić uwagę, że to poczucie odpowiedzialności powinno być typowe dla czasu treningu. A zwłaszcza stosunku zawodnika do uczestnictwa w zajęciach. Tak rozumiana odpowiedzialność to obecność na każdym treningu, przykładanie się do ćwiczeń, dawanie z siebie wszystkiego, nieustanna praca nad sobą, dzielenie się z trenerem swoimi spostrzeżeniami czy zadawanie pytań. Trener powinien stworzyć zawodnikowi przestrzeń do takiego



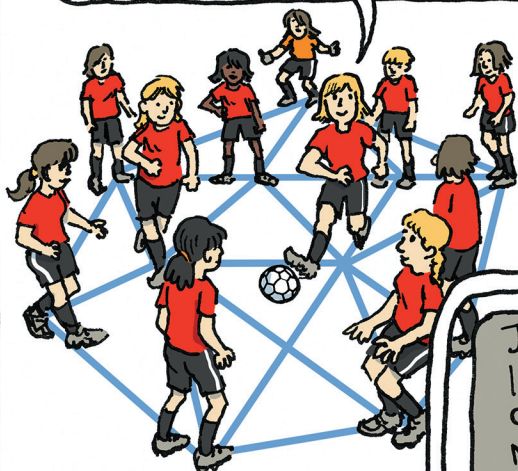
## ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Jestem odpowiedzialna za:

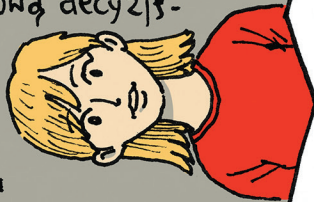
1. moje wyniki

2. moje zagrania i wybory

3. moje miejsce w drużynie



Jestem odpowiedzialna, liczę się z konsekwencjami, ale wiem, kiedy mogę podjąć niesza-  
blonową decyzję.



Beze mnie **ta** konstrukcja przestanie działać.

Jestem odpowiedzialna również za INNYCH w drużynie. Kiedy widzę coś, czego nikt inny nie dostrzegł, to JA muszę działać.



Haniu, wydajesz się ostatnio przygnębiona. Chcesz pogadać?



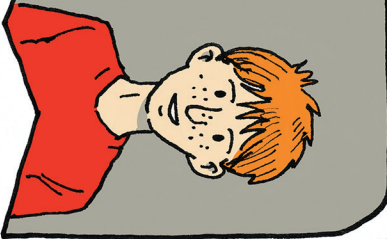
OK

## KREATYWNOSĆ

Zaskoczyli nas!  
Zaplanowana  
strategia nic  
nie da!



Mam mnóstwo  
pomysłów, ale  
myślę też o ich  
skutkach.

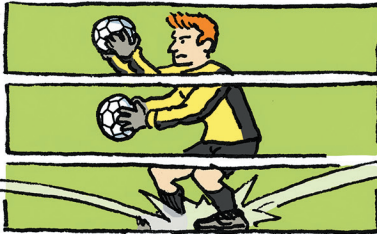


Bazując  
na swoim  
doświad-  
czeniu,

poczuciu  
odpowie-  
dzialności,

opanowaniu,

i dobrej komunikacji w drużynie



zrobię coś, czego nikt się nie spodziewa!

zachowania, choćby poprzez wzbudzenie u niego zaufania i dawanie przykładu swoją (także odpowiedzialną i zaangażowaną) postawą. Udzielanie porad i dawanie wskazówek także sprawia, że między trenerem a zawodnikiem pojawia się więź oparta na odpowiedzialności.

Czas meczu, z tej perspektywy, niech będzie sprawdzianem kreatywności, radzeniem sobie z napotkanymi przeszkodami i podejmowaniem decyzji. Zawodnicy na boisku znajdują się sami. Trener jest od nich oddzielony linią i nie powinien zbyt ingerować w poszukiwanie najlepszych rozwiązań, nie przeszkadzać swoimi wypowiedziami, nie obciążać dużą liczbą boiskowych obowiązków, lecz pozwolić zawodnikom na swobodę i sprawdzenie się. Zawodnicy, zamiast podpowiedzi, często oczekują wsparcia i docenienia choćby prób składnych akcji, a nie tylko efektów, czyli bramek. Kreatywność zawodników warto wesprzeć zdystansowaniem się i zajęciem pozycji obserwatora. Trener czuwa i reaguje w momencie, gdy uzna to już za konieczne, gdy jego zawodnicy nie poradzą sobie, nie znajdą rozwiązania sami.

Można też pomyśleć o relacji tych dwóch zagadnień, w ten sposób, że do trenera należy kształtowanie zawodników odpowiedzialnych poza boiskiem (profesjonalistów przez cały czas) i kreatywnych na boisku. Jednak bez względu na konkretny sposób myślenia o wspomnianych dwóch zagadnieniach bezsprzeczne jest, że refleksja na temat, jak sprawić, by zawodnik był kreatywny i odpowiedzialny i w jakich proporcjach, powinna towarzyszyć trenerowi. Warto podkreślić, niezależnie od sposobu myślenia o odpowiedzialności i kreatywności, że tylko odpowiedzialni i kreatywni trenerzy będą potrafili kształtować odpowiedzialnych i kreatywnych zawodników.





## KOMUNIKACJA

Interakcje zachodzące pomiędzy trenerem a zawodnikiem, poszczególnymi zawodnikami, trenerem a sztabem szkoleniowym są codziennością funkcjonowania każdej drużyny. Należy jednak spojrzeć trochę szerzej. Trener, wykonując swoją pracę, nie kontaktuje się wyłącznie z zawodnikami lub najbliższymi współpracownikami, lecz pracuje w obrębie klubu sportowego czy środowiska, na które składają się osoby spoza drużyny: rodzice, kibice, inni trenerzy, pracownicy klubu, media, sponsorzy czy władze klubu. Narzędziem interakcji pomiędzy tymi wszystkimi osobami jest komunikacja opierająca się w swojej podstawowej funkcji na przekazywaniu informacji. Informacje te stanowią fundament wiedzy o drugim człowieku i umożliwiają budowanie relacji między ludźmi. Trener powinien być osobą kontaktową, łatwo nawiązującą relacje. Trudno sobie wyobrazić nowoczesnego trenera, który nie jest świadomy roli komunikacji w swojej pracy.

Podczas każdej jednostki treningowej trener musi w przystępny sposób (najlepiej szybko i sprawnie) wytłumaczyć ćwiczenia czy gry zaplanowane dla zawodników. Możemy założyć, że w ciągu każdego tygodnia przemawia co najmniej trzykrotnie do drużyny (przed meczem, w przerwie meczu i po meczu). Dodajmy jeszcze rozmowy indywidualne z zawodnikami, gdy komunikaty podczas odpraw nie są wystarczające lub po prostu dotyczą spraw załatwianych w cztery oczy. O mecze czy treningi trenera będą pytali rodzice, trener koordynator czy czasami prezes klubu. Świadomość tych wszystkich interakcji zmusza zawsze trenera do spojrzenia na siebie z boku i zadania sobie pytania jak się komunikuje? Świadomy trener wie, że to komunikacja buduje jego wizerunek, dlatego będzie starał się swobodnie zapanować nad tym elementem i dbać o jego jakość. Mało tego, da radę wybrać określony sposób komunikacji oraz modyfikować go w zależności od potrzeb.

Wykonywanie zawodu trenera obliuguje do wielowymiarowej refleksji na temat komunikacji; zwrócenia uwagi na istotne czynniki pomagające lub przeszkadzające w sprawnej wymianie informacji. Pamiętajmy, że język i komunikacja jest sprawą indywidualną i nie ma jednego wzorca, do którego należy dążyć. W tym rozdziale nie dajemy gotowych odpowiedzi, lecz podpowiadamy, czasami zadając pytania. Każdy trener będzie potrafił odpowiedzieć na nie samemu, co przybliży go do wyciągania wniosków na temat własnej pracy.

### **Skuteczny komunikat**

Komunikat trenera musi przede wszystkim być skuteczny, czyli mieć moc sprawczą. Po przekazaniu komunikatu zawodnik, kilku zawodników lub cała drużyna

powinni potrafić wykonywać określoną czynność na boisku czy zastosować zmiany w stosunku do poprzednich działań. Czasami zastanawiamy się, dlaczego zawodnicy tego nie robią. Możliwości są trzy: nie rozumieją, nie potrafią wykonać lub nie chcą. Jeśli nie zrozumieli polecenia, może być to winą zarówno odbiorcy, jak i nadawcy komunikatu. Dobrze jest zadawać pytania, także sobie.

Podstawowe pytanie może brzmieć: z kim pracuję? Odpowiedź na nie powinna pomóc w nakreśleniu prostej ścieżki komunikacyjnej, bo informacja powinna być dostosowana do odbiorcy. Inaczej będziemy rozmawiali z dzieckiem, inaczej z dorosłym. Zawodnicy w tym samym wieku także cechują się różnymi zdolnościami poznawczymi, szybciej bądź wolniej przyswajają wiedzę. W większości przypadków typowych dla pracy trenera (i piłki nożnej) sam głos nie jest wystarczający i stwarza możliwości niezrozumienia; dobrze wspomagać się pomocami wizualnymi czy po prostu pokazem na boisku. Ponadto zawodnicy w indywidualny sposób przyswajają informacje. Jedni wolą się uczyć na wzorcach wizualnych czy słuchowo wizualnych, inni ruchowych.

Dobrze jest zbierać informacje o swoich zawodnikach, na podstawie obserwacji boiskowych i pozaboiskowych zachowań, badań; konfrontować swoje spojrzenie dotyczące podopiecznego z nauczycielami ze szkoły czy rodzicami. Wszystko po to, aby mieć możliwość lepszego dotarcia do zawodnika i zbudowania relacji.

## **Rozmowa**

Ważna jest precyzja wypowiedzi. Czy trener mówi zrozumiale? Sprowokować do takiej refleksji może niewłaściwe wykonanie ćwiczenia czy brak realizacji zadań podczas meczu przez zawodnika. Pytanie tylko, gdzie powstało komunikacyjne nieporozumienie. Często nie sposób się o tym przekonać bez zadawania pytań. Wykorzystanie dialogu, a nie monologu, upewni trenera, że komunikat został właściwie odebrany.

Zadając pytania, trener daje znać, że traktuje zawodnika po partnersku, a przy tym buduje jego zdolności komunikacyjne. Każdą, nawet najmniej przewidywalną czy nietrafną odpowiedź, warto docenić. Z kolei brak odpowiedzi nie musi oznaczać tylko i wyłącznie niewiedzy odbiorcy, lecz może wynikać z nieumiejętności zadawania precyzyjnych pytań, czasami zbyt prostych lub zbyt trudnych. Trener powinien umieć słuchać, a nie zadawać pytania tylko po to, by samemu na nie odpowiedzieć; a także dopuszczać do głosu swoich zawodników. Ważne przecież, by jak najwięcej osób (a nie tylko trener) było w stanie brać odpowiedzialność za funkcjonowanie drużyny i utożsamiać się z nią. Zawodnicy powinni mieć możliwość wypowiedzenia swoich spostrzeżeń dotyczących meczu czy ćwiczenia. Świadomy trener będzie potrafił z takich informacji skorzystać.

### **Waga słów trenera**

Rola trenera wiąże się z posiadaniem autorytetu, co w kontekście komunikacji przybliży nas do zagadnienia odpowiedzialności za słowa. Dziecko, zawodnik może długo pamiętać wypowiedziane przez trenera słowa i przykładać do nich dużą wagę. Dlatego trener powinien zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności, która wiąże się z wypowiadanymi przez niego słowami. Zwrócenie uwagi odnośnie do konkretnego zagrania na boisku może być odbierane jako krytyka nie tylko wykonania ćwiczenia w danym momencie, lecz osoby. To, jakich komunikatów używa trener, w znaczący sposób wpływa także na proces usamodzielniania się zawodnika i jest dla niego podstawą w kształtowaniu własnego dialogu wewnętrznego. Myśli przechodzące przez głowę zawodnika to na ogół nic innego jak zapamiętane komunikaty trenera.

### **Czas i miejsce wypowiedzi**

Rozważania na temat komunikacji w kontekście czasu powinny dotyczyć dwóch kwestii.

Pierwszą jest refleksja na temat czasu trwania wypowiedzi trenera (czy mówi krótko i zwięźle, czy długo i rozwlekłe). Zarówno na boisku, jak i w sali odpraw ze względu na przystępność przekazu preferowany jest ten pierwszy wariant. Zawodnicy nie chcą przede wszystkim słuchać o piłce, lecz w nią grać. Zastanawiając się, jak wygląda obecnie nasze codzienne życie, na które wpływa Internet, media społecznościowe czy oczekiwanie wykonywania kilku czynności naraz, nie sposób nie zapytać – jak długo jesteśmy w stanie utrzymać uwagę dziecka, zawodnika. Trudność w utrzymaniu koncentracji będzie problemem nie tylko dzieci (chcących przecież wyrwać się podczas treningu z wymagającej bezwzględnie koncentracji szkoły), lecz także dorosłych zawodników. Do zadań trenera, jako dobrego obserwatora, będzie należała kontrola i ciągłe dbanie o utrzymanie uwagi zawodników.

Drugą, jest wybór odpowiedniego czasu (momentu) i miejsca na rozmowę z drużyną w zależności od treści, które chce przekazać trener. Zdarza się, że trener natychmiastowo po meczu chce ocenić swoją drużynę lub tuż po akcji zwrócić uwagę na niedociągnięcia. Brak dystansu czasowego, odczekania może spowodować, że komunikat nie będzie przemyślany i odpowiednio przygotowany. Kiedy i gdzie mówię do drużyny? Czy przed meczem lub w jego trakcie jest miejsce na wykłady? Tutaj warto podkreślić, że przemyślany komunikat ma swój czas i miejsce. Na boisku komunikaty są zdecydowanie krótsze, w sali odpraw (jeśli jest taka potrzeba) można spokojnie wyjaśniać elementy taktyki. Istotne są warunki zapewniające słyszalność trenera i jego widoczność.

# KO KOMUNIKACJA



W takich sytuacjach warto zadać sobie kolejne pytania:





## ŚWIADOMY TRENER:

### 1 POSIADA WIEDZĘ O SWOICH ZAWODNIKACH

Rodzice Kasi powiedzieli mi, że teraz skupiona jest na egzaminach szkolnych. Ustyszałem też jak Bartek żali się kolegom, że nigdy nie pojechał na turniej.



Warto to zapisać i odnieść się przy następnej rozmowie.

### 2 TWORZY POZYTYWNY KLIMAT DO WYMIANY INFORMACJI



### 3 POTRAFI WYBRAĆ WŁAŚCIWY TRYB ZALEŻNIE OD OKOLICZNOŚCI:

CICHO  
MÓWIENIE  
GŁOŚNO

KRÓTKO  
CZAS  
DŁUGO

BOISKO  
MIEJSCE  
SZATNIA

DO MIEJSCA  
DOSTOSOWANIE  
KOMUNIKATU  
DO ODBIORCY



Milczenie też jest komunikatem!

## Zawsze komunikujemy

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że wyróżniamy dwa podstawowe rodzaje komunikacji. Komunikacja werbalna (na której do tej pory się skupialiśmy) to wszystkie informacje przekazywane za pomocą słów. Równie istotna w sporcie jest komunikacja niewerbalna, wiele informacji przekazujemy bowiem swoimi gestami oraz mową ciała, mimiką. To komunikacja niewerbalna podczas kontaktu z innymi osobami ma główny wpływ na „pierwsze wrażenie”, co warunkuje dalszy przebieg interakcji. Zanim trener przemówi do drużyny, zawodnicy już odbiorą informację, jak jest ubrany lub jaki ma poziom energii. Zawodnicy potrafią bardzo dobrze wyczuwać nastroje i oceniać stan emocjonalny, w jakim znajduje się trener. Należy także podkreślić, że trudno sobie wyobrazić sytuację, w której trener stojący naprzeciwko zawodnika nie komunikuje się z nim, pożądane jest jednak, aby robił to w sposób kontrolowany.

Ważną kwestią dla trenera jest selekcja komunikatów, umiejętność rezygnacji z treści mniej istotnych. O każdym meczu czy treningu można by mówić długo, w nieskończoność wytykać błędy, radzić. Zawsze należy jednak wybrać to, do czego warto się odnieść, co podkreślić. Wyzwaniem komunikacyjnym jest więc wybór tego co najważniejsze w danym momencie; ograniczenie przekazu jest także jego wzmocnieniem.

Pamiętajmy, że milczenie też jest komunikatem i nie oznacza, że trener nie potrafi udzielić wskazówek zawodnikom, może po prostu uznać, że to nie jest odpowiedni moment na ich przekazanie. Istotne jest spokojne, planowane zarządzanie informacjami wraz z rozwojem drużyny i zawodników.

Podsumowując, aby zapanować nad własną komunikacją, należy zwrócić uwagę na sposób mówienia (cicho, głośno), czas (krótko, długo), miejsce (boisko, szatnia) własnej wypowiedzi oraz przede wszystkim dostosowanie zawartości komunikatu (prosty język, język oficjalny) do odbiorcy i okoliczności.

Kwestia najczęstszych błędów w komunikacji na linii trener – zawodnik omówiona została w dalszej części publikacji.

Zwracając uwagę na aspekt komunikacji w piłce nożnej, nie można pominąć faktu, że przepływ informacji będzie następował nie tylko na linii trener – zawodnik, ale także pomiędzy samymi zawodnikami. Trener, jako lider zespołu, powinien ze szczególną dbałością tworzyć **pozytywny klimat do wymiany informacji** na boisku oraz poza nim. Dobrze komunikująca się drużyna może podstawowe problemy boiskowe rozwiązywać bez udziału trenera. Jednak rolą trenera będzie przygotowanie do takich sytuacji zespołu poprzez pozwolenia na wymianę myśli i podejmowanie samodzielnych (drużynowych) decyzji na boisku. Drużyna (często wraz z trenerem)

wypracowuje specyficzny dla niej język opierający się na prostych hasłach ułatwiających zachowania grupowe na boisku. Nie jest rolą trenera, by ciągle kierować każdym ruchem zespołu na boisku, lecz do niego należy (podczas pracy na treningach) sprawienie, by właściwa komunikacja mogła odbyć się na boisku bez jego permanentnego udziału.

### **BŁĘDY W KOMUNIKACJI**

Doskonałe opanowanie umiejętności komunikacji stwarza pole do świadomego zarządzania drużyną, a także wdrażania przez trenera własnego modelu pracy. Pomyśl na sposób gry zespołu czy odpowiedni zasób ćwiczeń jest jedynie wstępnym etapem pracy. Chwilę potem pojawia się pytanie: jak to wszystko przekazać? Dowodem, że nie jest to proste, mogą być błędy w komunikacji, na które chcemy w szczególności zwrócić uwagę. Zidentyfikowanie ich oraz późniejsza modyfikacja może przyczynić się do znaczącej poprawy efektywności przede wszystkim pracy trenera, poszczególnych zawodników, a w konsekwencji również całej drużyny. Zamieszczone przykłady warto potraktować jako inspirację do samorozwoju.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### NEGATYWNA KOMUNIKACJA



### POZYTYWNE KOMUNIKATY



## NEGATYWNA KOMUNIKACJA

Często pojawiającym się błędem zarówno podczas treningów, jak i w trakcie meczu są wypowiedziane przez trenera komunikaty o negatywnym charakterze. Nie chodzi tutaj jednak o krytykę zachowania kierowaną do zawodnika, ale przede wszystkim o komunikaty zawierające negację; informujące, czego nie należy robić: „nie kiwaj”, „nie strać piłki”, „nie myśl o błędzie”. Pamiętajmy, że zawodnik znajduje się w sytuacji rywalizacji sportowej czy też często gry pod presją i jego percepcja może być ograniczona. Słyszając taki komunikat w warunkach gry, skupia się na tym, czego nie należy wykonywać. Negatywny komunikat pomija to, co rzeczywiście ważne i paradoksalnie kieruje uwagę właśnie na błędy, których zawodnik powinien unikać. Równoczesny brak wskazówek dotyczących poprawnego wykonania powoduje, że jego skuteczność znacząco się obniża. Zawodnik znajduje się w sytuacji, w której musi domyślać się, co należy zrobić, by poprawnie wykonać dane ćwiczenie lub właściwie zaprezentować się w czasie gry. Ponadto otrzymywanie negatywnych komunikatów obniża pewność siebie zawodnika i może utwierdzić go w przekonaniu o własnej niekompetencji.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### NADMIERNA ILOŚĆ

#### POCHWAŁ

Świetnie!

Super ci idzie!

Ekstra!



Przecież widzę,  
że tak nie jest.

#### KRYTYKI

Kiepsko. Kolejny  
raz źle.

I znów źle.

To też źle.



Nie widzi, że się  
staram? Wiem, że  
czasem robię dobrze.

## NADMIERNA ILOŚĆ POCHWAŁ/KRYTYKI

Kolejnym błędem pojawiającym się w komunikacji trenera z zawodnikiem jest nadmierna liczba pochwał lub krytyki kierowanej do zawodników.

Po pierwsze, zwróćmy uwagę, że pochwała lub krytyka powinny być adekwatne do rzeczywistego zachowania zawodników. Mecz to na ogół przeplatające się zagrania udane i nieudane. Dobrze, gdy trener zwraca uwagę zarówno na jedno, jak i drugie. W zależności od potrzeb zarządzania drużyną może też swobodnie zmieniać proporcje komunikatów, zwiększać krytykę lub pochwały. Nie należy ciągle ani tylko chwalić, ani tylko krytykować. Nadmierne chwalenie zawodnika prowadzi do wzmocnienia i utwierdzenia go w przekonaniu, że jego zachowanie i gra są dobre, bez względu na popełniane błędy. Zbyt duża ilość krytyki może powodować z kolei pojawienie się myśli, że wszystkie aktywności podejmowane przez zawodnika są złe, a tak przecież nigdy nie jest.

Po drugie, powtarzane wielokrotnie komunikaty w stylu „bardzo dobrze” czy „źle” nie są wskazówkami dla zawodnika, jedynie wstępem do dalszej analizy. Często są wypowiedziane bezrefleksyjnie czy automatycznie, ich treść nie jest istotna. Trener ma po prostu poczucie, że jego zadaniem jest chwalić lub ganić zawodnika, nie zważając, czy jest to adekwatne do jego działania.

Po trzecie, świadomość, że w sytuacji popełnienia przez zawodnika błędu, trener i tak oceni, iż wszystko jest w porządku, może być dla zawodnika nie tylko niezrozumiała, ale także frustrująca. Podobnie kłopotliwa będzie odwrotna sytuacja dotycząca permanentnej krytyki bez względu na okoliczności, np. wyraźną chęć do nauki widoczną u zawodnika. Zbyt duża ilość wzmocnień czy krytyki może z czasem spowodować, że stracą one swoją wartość i nie będą stanowiły impulsu do dalszego rozwoju.

Po czwarte, ciągłe wykorzystywanie jednego sposobu widzenia sytuacji, kierowanie pochwał/krytyki przy jednoczesnym niedostrzeganiu błędów/pozytywów może także znacząco wpłynąć na postrzeganie kompetencji trenera i mieć wpływ na relacje trenera z zawodnikami.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### OGÓLNIKI





## OGÓLNIKI

Błędem w komunikacji jest także posługiwanie się ogólnikami i sloganami. Zawodnikowi, który podczas wykonywania ćwiczenia słyszy na przykład: „dobrze ci idzie”, „grajmy swoje” czy „dajesz radę”, a po rozegranym spotkaniu otrzyma komunikat, że był to jego „ogólnie dobry mecz”, trudno będzie skorzystać z tej informacji. Brak konkretnych wskazówek dotyczących wykonania ćwiczenia, zachowania na boisku, uniemożliwia pracę nad danym elementem gry czy nabywaniem nowych umiejętności. A przecież w piłce nożnej poza ogólną wizją gry istotną rolę odgrywiają detale i trener powinien być szczególnie wyczulony na zwracanie na nie uwagi. To konkretne, precyzyjne informacje wiążą się z rozwojem zawodników. Ogólniki i slogany sprawiają wrażenia, że trener ma niewiele do powiedzenia, nie posiada fachowej wiedzy, nie zaobserwował zachowań czy zagrań, na które chciałby zwrócić uwagę, a mimo to stara się przekazywać zespołowi informacje.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### NADMIERNE KONTROLOWANIE



A mogłoby być tak:



## NADMIERNE KONTROLOWANIE

Nadmierne kontrolowanie i przerywanie przez trenera wykonywania ćwiczeń jest kolejnym błędem w komunikacji, o którym należy wspomnieć. Ciągłe zwracanie uwagi uniemożliwia zawodnikowi samodzielne wykonanie zadania; pozbawia go możliwości własnej oceny sytuacji i wprowadza napięcie utrudniające mu właściwe działanie. Podczas treningu trener może pozwolić zawodnikom na popełnianie błędów i stworzyć warunki do poszukiwania rozwiązań sytuacji boiskowych. Zbyt skrupulatne kontrolowanie uzależnia drużynę od trenera, ogranicza kreatywność. Pamiętajmy, że zawodnicy na boisku zmuszeni są do podejmowania samodzielnych decyzji. Permanentne przerywanie może być odbierane przez zawodników jako brak zaufania i nie sprzyjać budowaniu pewności siebie. Ciągłe zatrzymywanie ćwiczeń i tłumaczenie błędów zniechęca do treningu, może także świadczyć o wyborze zbyt trudnego zadania dla zawodników. Dlatego warto zaplanować sprawną komunikację z drużyną przed ćwiczeniem (wytłumaczenie) oraz po ćwiczeniu (krótkie podsumowanie), natomiast w czasie wykonywania zadań reagować (przerywając wykonywanie zadania) tylko w sytuacjach koniecznych.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### ZBYT DUŻA ILOŚĆ KOMUNIKATÓW

To ćwiczenie będzie polegało na biegu od stacji do stacji.

Na pierwszej robicie dziesięć pompek, obiegacie słupki i powtarzacie,

Więc potem, na trzeciej stacji skakanka. Nie, to na drugiej. A na trzeciej---

obiegacie w przeciwnym kierunku, by nie zakręciło wam się w głowach i tak do jednej pompy. A, no tak, od stacji do stacji poruszacie się truchtem.

tylko robiąc o pompkę mniej,

Zapomniałbym - mam porozmawiać z waszymi rodzicami o obozie piłkarskim po treningu.

Czytelniku! Przeczytałeś w całości? Pewnie nie. A jeśli tak - powtórzysz z pamięci?

to



## ZBYT DUŻA LICZBA KOMUNIKATÓW

Zdecydowanym błędem w komunikacji jest zbyt duża ilość informacji przekazywanych zawodnikom jednocześnie. Przykładem takiego działania może być omówienie ze szczegółami wszystkich ćwiczeń obecnych na treningu. Prawdopodobnie i tak każde z tych zadań będzie wymagało osobnego wytłumaczenia już przed samym wykonaniem, więc omówienie staje się stratą czasu. Innym przykładem może być polecenie zawodnikowi wykonania wielu działań następujących po sobie: „biegniesz, skaczesz, zamieniasz się miejscami, obracasz się, podajesz, zawracasz, dośrodkowujesz”. Duża liczba komunikatów powoduje trudności w zapamiętaniu całości wypowiedzi czy ciągu zaplanowanych po sobie wydarzeń. Trudności w zapamiętaniu przyczyniają się do sytuacji, w której zawodnik bardziej skupia się na sprawdzeniu, czy udało mu się przyswoić całą treść polecenia niż na poprawnym jego wykonaniu. Zawodnik obarczony taką liczbą informacji ma prawo czuć się zagubiony i może to wpływać na jego niską samoocenę.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

BRAK SPÓJNOŚCI  
W KOMUNIKACJI

WERBALNEJ

i NIEWERBALNEJ

Macie nie dać się  
wyprowadzić z  
równowagi w  
drugiej połowie!  
Spokój i dobra-

Panie trenerze-

NIE PRZERYWAJ  
MI! WIĘC -  
DOBRA KOMUNI-  
KACJA TO KLUCZ!

Przygar-  
biony.

Spocony

Marszczy  
brwi

Podniesiony  
głos

Napięcie mięśniowe

Ścisną  
pięści

Potrząsa  
przedmiotami

i robi z nich barierę



## SPÓJNY KOMUNIKAT

Komunikacja to zarówno przekazy werbalne, jak i niewerbalne – często niedoceniane gesty, mimika czy mowa ciała. Nieuświadomionym błędem w komunikacji jest brak spójności (lub sprzeczności) treści komunikatu z prezentowaną przez trenera postawą. Przykładem takiego zachowania może być apelowanie do zawodników o spokojną grę przez trenera, który pokazuje swoim zachowaniem, że jest zdenerwowany. Podobnie, tylko pewny siebie trener może zwracać uwagę na pewność siebie swoich zawodników, by taki przekaz brzmiał autentycznie. Sprzeczność mowy ciała i komunikatu werbalnego komplikuje i rozmywa przekaz, a sama niespójna postawa nie wzbudza zaufania zawodników. Zwłaszcza u młodych zawodników komunikat niewerbalny może zostać odebrany jako ten bardziej istotny od komunikatu werbalnego. Sens wypowiedzi ustępuje miejsca towarzyszącemu sposobowi zachowania.

Gesty mają mieć charakter użyteczny, wzmacniać przekaz werbalny, czego przykładem może być wskazywanie podczas treningu ręką kierunków biegu czy akcji. Komunikat werbalny w takich sytuacjach z pewnością jest niewystarczający.

Trener powinien potrafić zapanować nad własną mową ciała, co bywa większym problemem podczas meczów; łapiąc się za głowę, rozkładając ręce nie komunikuje, że mecz toczy się po jego myśli. Takie gesty mogą obniżyć pewność siebie zawodników i wprowadzić chaos w poczynania drużyny.

## BŁĘDY W KOMUNIKACJI

### BRAK SKUPIENIA NA ROZMÓWCY





## BRAK SKUPIENIA NA ROZMÓWCY

Błędem związanym z komunikacją niewerbalną trenera jest brak skupienia uwagi na rozmówcy. Komunikat dobrze jest łączyć ze spojrzeniem na adresata. Patrząc na zawodnika jesteśmy w stanie stwierdzić, czy słucha (lub raczej bezwzględnie stwierdzić, czy nie słucha), czy stara się odbierać kierowany do niego komunikat. Spojrzenie na zawodników wzmacnia przekaz, zwiększa zaangażowanie zawodnika i uwiarygadnia trenera. Jest też wyrazem zaangażowania trenera i szacunku do odbiorcy. Komunikat, któremu towarzyszy rozglądanie się po okolicy, rozmowy z rodzicami, zajmowanie się innymi sprawami i brak skupienia na rozmówcy wpływa na postawę samego zawodnika, obniżając jego poziom nastawienia, zaangażowania do treningów.



## KONSEKWENCJA

Powiedzieć, że piłka nożna się ciągle zmienia, to jak nic nie powiedzieć. Tak wygląda rzeczywistość, każdy rok przynosi coś nowego. Piłka nożna rozwija się bardzo dynamicznie, co stanowi wyzwanie dla nowoczesnego trenera. Pojawiają się nowe przepisy stwarzające nowe możliwości na boisku, liczne dane statystyczne czy motoryczne, które trener musi brać pod uwagę, by w nowoczesny sposób podchodzić do swojej pracy. Do gry wkracza coraz częściej technologia. Każde mistrzostwa świata czy Europy wprowadzają do dyskusji trenerskich nowe trendy taktyczne. Trzeba je znać, by być na bieżąco. Dostępne są tłumaczenia książek wybitnych trenerów, a także coraz częstsze jest sięganie do literatury obcojęzycznej. Warto zrobić taki użytek ze znajomości języków obcych. Trenerzy podróżują w różne zakątki Europy, ale też świata, by przyglądać się sposobom prowadzenia treningów, notować spostrzeżenia organizacyjne. Wreszcie zmieniają się zawodnicy, bo dorastają już w innym świecie, opartym w większym stopniu na technologii, wizualności czy relacjach zapośredniczonych przez Internet. Trener także powinien ten świat znać i potrafić się w nim odnaleźć.

Umiejętność funkcjonowania w ciągłej zmianie, unowocześniania własnego warsztatu nie powinna jednak wpływać na wartości (np. *fair play*) czy przekonania do **własnego sposobu pracy**. Dobrze, gdy trener jest pracowity, cierpliwy, wytrwały i wierzy, że oparcie na tych cechach przynosi efekty. Jest pracowity zarówno po przegranej meczu, jak i wygranej. Ma zaufanie do własnej strategii, zarówno gdy coś wychodzi na boisku, jak i gdy widzi błędy. Świadomy trener jest na bieżąco z nowinkami, ale nie ulega modom. Potrafi bronić własnego zdania, własnej wizji czy modelu gry. Co tak naprawdę jest koniecznością w rozmowach z drużyną, rodzicami, kibicami czy zarządem klubu. Zakładając nawet, że za takimi pytaniami nie stoi krytyka poczytać trenera, lecz ciekawość. Trener musi być przygotowany na pytania o to, jak postrzega piłkę nożną, co jest dla niego najważniejsze, do czego dąży. Te podstawy nie mogą zmieniać się każdego tygodnia. Muszą być efektem głębszego, długotrwałego zastanowienia nad własną pracą. Gdy tak jest, łatwiej być odpornym na naciski czy nieuleganie wpływom osób postronnych. Wiele osób wewnątrz czy wokół klubu często chce porozmawiać o piłce nożnej z trenerem i zawsze warto takich zdań wysłuchać, jednak nie musi to w znaczący sposób wpływać na przekonania trenera. Dotyczy to zarówno pochwał, jak i krytyki, jedne i drugie warto przyjmować z dystansem. Konsekwencja bliska jest więc **asertywności**. Świadomość siebie, posiadania wyraźnego zdania, stanowczość są jak najbardziej przydatne w pracy szkoleniowej.

Konsekwencja w pracy trenera jest istotna w kontekście realizacji celów długoterminowych. Trener wyznacza cel i trzyma się tego postanowienia. Zna też

poszczególne etapy drogi, która do niego wiedzie. Jest przekonany, że wytyczona została w sposób właściwy. I teraz należy, krok po kroku, realizować kolejne punkty planu. Konsekwencja to podążanie własną ścieżką i niezawracanie z niej pod wpływem chwilowego impulsu. Co nie znaczy, że trener nie może z niej zbroczyć, reagując na bieżącą sytuację, ale zdając sobie sprawę, w którym kierunku się przemieszcza. W konsekwencji nie chodzi o brak zmiany (środki treningowe, skład), gdy drużyna przegrywa kolejny mecz, lecz by nie wywracać sposobu funkcjonowania drużyny do góry nogami bez istotnego powodu. Jest wiele sposobów oddziaływania na zawodników, kreatywny trener z pewnością będzie potrafił zareagować w sposób inny niż dotychczas, ale jednak typowy dla jego sposobu pracy (można np. zastosować bardzo krótką odprawę pomeczową, a nie w całości rezygnować z takiej odprawy – dając znak, że nie jest ona ważna).

Konsekwencja to także przejrzysty sposób budowania relacji z zespołem, wymaganie od zawodników określonej postawy na treningu czy poza nim i reagowanie, gdy zachowanie odbiega od przyjętych przez trenera zasad. Stąd też w byciu konsekwentnym sprzyja przygotowanie regulaminu drużyny czy też napisanie własnego modelu gry, do których zawsze można się odwołać.

Praca trenera nieodłącznie wiąże się z podejmowaniem samodzielnych decyzji. Wielokrotnie staje on w obliczu sytuacji – czy wybrać „to samo” (odnośnie zawodnika, ćwiczenia, ustawienia drużyny), czy „inne” (czyli dokonać jakiejś zmiany). Bez względu na decyzję, do jednego czy drugiego, należy mieć przekonanie.





## ZAKOŃCZENIE

Suplement ten z pewnością nie wyczerpuje tematu przygotowania psychologicznego w piłce nożnej. Dla niektórych może stanowić zupełną nowość i wstęp do dalszego rozwoju, dla innych będzie elementem porządkującym ich wiedzę i punktem odniesienia. Z kolei dla doświadczonych trenerów może być ciekawą, konkretną propozycją łączenia teorii z praktyką, z którą można skonfrontować własne przemyślenia.

Jeśli chodzi o podejmowane w tej publikacji tematy, to należy wspomnieć, że istnieje bogata, psychologiczna literatura fachowa dotycząca każdego z zagadnień. Osoby chcące wiedzieć więcej, zainspirowane do zgłębiania konkretnego tematu bez problemu znajdą książki poświęcone motywacji w sporcie czy umiejętności stawiania celów. Publikację tę, co było przedstawione we wstępie, należy traktować jako przystępne źródło wiedzy z pogranicza teorii i praktyki psychologii sportu.







**PZPN**



## *Łączy nas piłka*

### **RECENZJA:**

*„Psychologia w piłce nożnej odgrywa obecnie wiodącą rolę w drodze do sukcesu. Trening mentalny jako jej element jest w tym procesie kluczowy. Dlatego uważam, że opracowanie w ramach Narodowego Modelu Gry jest niezwykle ważne i bardzo potrzebne. Autorzy opisują i unifikują ten trudny element szkolenia w sposób bardzo przystępny oraz pomocny na każdym etapie szkolenia.”*

**JACEK GMOCH**

*Selekcjoner Reprezentacji Polski  
w latach 1976–1978*

**POLSKI ZWIĄZEK PIŁKI NOŻNEJ**

ul. Bitwy Warszawskiej 1920 r. 7, 02-366 Warszawa

[www.pzpn.pl](http://www.pzpn.pl)

Tel. +48 (22) 55 12 300

Fax +48 (22) 55 12 240