ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

RELACJE I WARTOŚCI I ZASADY

PRIORYTETY W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

PRZYJAZNE I ANGAŻUJĄCE OTOCZENIE
Żeby każdy członek drużyny z pozytywnym nastawieniem i dobrą energią wracał do klubu, musisz zadbać o stworzenie przyjaznej i ambitnej przestrzeni do pracy, rozumieć zawodników i rozwijać ich.

ZAANGAŻOWANIE WSZYSTKICH
Każdy członek drużyny (zawodnicy, sztab, zarząd) musi być w pełni zaangażowany w proces i czuć odpowiedzialność za wynik drużyny.

ZROZUMIENIE SWOICH ZAWODNIKÓW
Drużynę tworzą jednostki. Jako trener musisz zadbać o indywidualną pracę i podejście do każdego członka drużyny. Każdy potrzebuje zrozumienia, wysłuchania, docenienia i wsparcia.

POZYTYWNA ATMOSFERA
Pracujesz w grupie. Żeby grupa współdziałała i z zaangażowaniem realizowała swoje zadania, musisz zadbać o pozytywną atmosferę i otoczenie, które sprawia, że zawodnik chce więcej.

PROFESJONALIZM I KULTURA PRACY
Naszym celem jest wygrywanie, dlatego nasze podejście do pracy i swoich obowiązków musi być profesjonalne oraz wykorzystywać wszystkie możliwości do lepszej organizacji pracy i działania.

10 ZASAD LIDERA

1. UMIEĆ RZĄDZIĆ I DECYDOWAĆ
2. MIEĆ MORALNY AUTORYTET I WIARYGODNOŚĆ
3. SŁUCHAĆ Z UWAGĄ
4. OKAZYWAC DOBROĆ
5. BYĆ SPOKOJNYM
6. ANTYCYPOWAC SUKCES
7. REZYGNOWAĆ ZE SZKODNIKÓW
8. SKONCENTROWAĆ SIĘ NA “KLIENCIE”
9. PANOWAĆ NAD EMOCJAMI (MOTYWOWAĆ)
10. BYĆ OBIEKTYWNYM - ANI SYMPATIA, ANI ANTYPATIA

GOTOWY DO GRY
WALDEMAR WARCHOŁ

10 ZASAD LIDERA

1

UMIEĆ RZĄDZIĆ I DECYDOWAĆ

Kiedy mówimy o efektywnym liderowaniu, zazwyczaj zapominamy, jak ważną jego częścią jest umiejętność rządzenia. Jeśli lider nie potrafi właściwie przeanalizować sytuacji, nie podejmuje właściwych decyzji i nie wydaje odpowiednich instrukcji, możemy zapomnieć o uzyskaniu wyników i efektów, do których dąży zespół. Żeby skutecznie kierować, trzeba połączyć skupienie na pracy (robić to, co należy robić) ze skupieniem na osobach (sprawić, by zespół dał z siebie to, co najlepsze).

2

MIEĆ MORALNY AUTORYTET

W czasach kryzysu wartości, wiarygodność to jedna z najbardziej cennych cech. Wiarygodność można zdefiniować jako charakterystyka tego, co jest wiarygodne, albo akceptowalne, a więc, w co wierzymy, czego jesteśmy pewni, to, co zasługuje na nasze zaufanie. Trener musi swoją postawą, wiedzą, pracą i przygotowaniem budować swój autorytet, jednocześnie wzmacniając swoją wiarygodność, jako osoby, która może pomóc zawodnikom i zespołowi osiągnąć wyznaczone cele.

3

SŁUCHAĆ Z UWAGĄ

Bez wątpienia słuchanie jest sprawą strategiczną dla efektywności funkcjonowania zespołu. Słuchanie z prawdziwą uwagą, kosztuje wiele osób sporo wysiłków – niestety trenerów również. Jest to fizjologicznie uwarunkowana przyczyna. Człowiek ma aż 4 razy większą zdolność do słuchania niż do mówienia. Jest to efektem ewolucji, ponieważ umiejętność słuchania ratowała życie, a mowa pojawiła się dopiero później. Przez to, że zdolność do słuchania jest nadmierna (dwoje uszu, jedne usta), człowiek nie zwraca należnej uwagi na to, co słyszy. Trener musi nauczyć się skutecznego i efektywnego słuchania, by móc wyciągać wnioski i na ich podstawie rozwijać nie tylko siebie, ale również swój zespół. Zbieranie informacji od samych zawodników, chęć poznania ich zdania i opinii jest przez trenerów bardzo niedocenianym i mało wykorzystywanym narzędziem do osiągania sukcesu.

4

OKAZYWAC DOBROĆ

Dobroć jest zaletą lub zbiorem walorów, gdzie dominują takie jak serdeczność, miłość, szczodrość, uprzejmość i społeczna inteligencja. Najłatwiejszą definicją dobroci, jest to, że polega ona na „kochaniu ludzi”. Złota zasada - traktuj innych tak, jak chciałbyś, żeby traktowano Ciebie, nie straciła na znaczeniu. Liderowanie i przywództwo trenera nie powinno zawierać arogancji, ale pewność siebie. Różnica między (pewnością siebie i arogancją to właśnie szacunek do innych.

10 ZASAD LIDERA

5

BYĆ SPOKOJNYM

W stresujących sytuacjach, które stale towarzyszą pracy trenera, zachowanie spokoju jest najważniejszą zaletą lidera. Chodzi o to, by nie tracić głowy, kiedy najłatwiejszym rozwiązaniem jest złość. Kiedy przeważa w nas złość, odpowiedzialny za jej pojawienie się jest nasz, tak zwany mózg prymitywny, który pozwala nam jedynie na ucieczkę, walkę albo stworzenie wewnętrznej blokady. To bardzo pożyteczne podpowiedzi, kiedy celem jest wyłącznie przeżycie, ale są bezużyteczne, kiedy chcemy się rozwijać i iść do przodu. Sześć sekund zajmuje nam przekazanie informacji z podwzgórza (mózg prymitywny) do mózgu intelektualnego (kora nowa, gdzie znajduje się centrum odpowiedzialne za mówienie i podejmowanie racjonalnych decyzji). To dlatego metoda „policz do 10" jest tak skuteczna w opanowywaniu emocji. Chodzi o to, żeby zwiększać czas między impulsem a reakcją. Spokoju nie da się improwizować, należy go ćwiczyć.

6

ANTYCYPOWAC SUKCES

Sukces należy się tym, którzy mają marzenia, nadają im kształt i dążą no ich realizacji. Ponad 90% analiz na temat ważności wyznaczania celów pokazuje, że obecność określonych planów i wyzwań pozwala w większym stopniu uzyskać wysoką wydajność, niż w przypadku celów, typu „zrób to najlepiej, jak potrafisz" albo gdy plan, w ogóle nie został określony. Aby sprawić, że nasz mózg wyobraził sobie pewne bardzo konkretne cele, musimy skupić wysiłek na celu, który chce się osiągnąć. Dzieje się tak, z trzech prostych powodów: cel służy jako wyznacznik, kieruje wysiłkiem (pomaga skoncentrować energię i środki) oraz motywuje i prowadzi (motywacja utrzymuje wysiłek aż do mety).

7

REZYGNOWC ZE SZKODNIKÓW

Jednym z grzechów głównych liderów jest brak pozbywania się pracowników, czy menadżerów działających na szkodę firmy. Według badań jednym z najtrudniejszych zadań osób zarządzających jest podejmowanie i komunikowanie decyzji, że ktoś nie będzie dalej pracował w zespole. Udowodniono, że trzymanie w zespole osób, które szkodzą, niesie za sobą bardzo negatywne skutki. Tak zwane „zepsute jabłko" może rozpowszechniać pesymizm i podział w grupie, wypowiadając negatywne komentarze pod adresem, szefa i innych kolegów z zespołu, rozpuszczając fałszywe plotki, zachowując się wobec nich obraźliwie i agresywnie, zrzucając swoją odpowiedzialność na innych lub łatwo się irytując. To zanieczyszczenie środowiska pracy zmienia się w niepotrzebną stratę czasu, energii i środków. Jest czymś, w rodzaju wirusa, który zarażą frustracją i podkopuje wzajemne zaufanie.

10 ZASAD LIDERA

8

SKONCENTROWAĆ SIĘ NA “KLIENCIE”

Jeśli nie wiesz, kto jest twoim klientem, to z góry jesteś skazany na porażkę. Bardzo ważne jest, żeby trener był świadom poziomu oczekiwań społeczności zorganizowanej wokół klubu. Im większe oczekiwania kibiców czy sponsorów, tym większe wyzwanie stoi przed trenerem. Piłka nożna jak każdy inny sport to spektakl dla kibiców. Musimy swoją pracą sprostać ich oczekiwaniom względem drużyny i tworzyć „produkt”, który będą chcieli kupić i oglądać.

9

PANOWAĆ NAD EMOCJAMI (MOTYWOWAĆ)

Euforia to nastrój zbytniego optymizmu, prowadzący nawet do spadku koncentracji w starciu z rywalem. Uczucia przeciwstawne do euforii nazywamy dysforią, która przejawia się zniechęceniem i pesymizmem. Wielcy trenerzy budowali zwycięskie drużyny i zdobywali tytuły nie tylko dzięki umiejętnościom i talentom piłkarzy (warunek potrzebny i niezbędny), ale również poprzez umiejętne kształtowanie nastrojów, będąc skoncentrowanymi na tym, co chcieli wygrać. Specjaliści zajmujący się inteligencją emocjonalną definiują emocje jako otwarty obwód, w którym stabilizacja emocjonalna w pewnej mierze zależy od relacji, jakie nawiązujemy z innymi. Dlatego tak istotną rolę odgrywa lider, jego działania i to, w jaki sposób wpływa na organizację.

10

BYĆ OBIEKTYWNYM - ANI SYMPATIA, ANI ANTYPATIA

Skłonność do ulegania sympatiom i antypatiom, do kierowania się osobistymi preferencjami i faworyzowania są jednym z poważniejszych błędów osób zarządzających zespołem. Kiedy lider pracuje dla osiągnięcia celu, wszystko funkcjonuje, jak należy. Jednak powszechnym zjawiskiem jest kierowanie się wyobrażeniami i traktowanie inaczej jednych i drugich. Dobrzy trenerzy zdecydowanie przedkładają umiejętności i formę nad faworyzowanie kogokolwiek. Kto dobrze nie trenuje i słabo wygląda, ten nie gra. Na boisko wybiega tylko ten, kto jest w lepszej formie. To nie jest kwestia, nazwisk i CV, ale tego, kto w danej chwili daje z siebie więcej.

DOBRE PRZYWÓDZTWO

To wiele codziennych działań: od najprostszej **relacji z zawodnikiem**, poprzez **wsparcie**, gdy on tego potrzebuje, po wprowadzenie niezbędnej **dyscypliny**.

Najważniejsza jest k**onsekwencja** w działaniu i stosowanie systemu **wartości**. Wszystko musi być kompatybilne ze sposobem gry.

Trudno mówić o wartości w kontekście **odwagi,** której wymagam od siebie i zespołu, jeżeli gralibyśmy zachowawczo.

Trudno mówić o **pasji do futbolu** jako wartości, jeżeli byśmy byli drużyną bardziej reaktywną niż proaktywną.

Nie da się pokazywać **miłości do piłki**, gdy nie posiadamy jej przy nodze. Pewnie jest to możliwe w innej filozofii gry i systemie wartości.

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM - WARTOŚCI

„Siła nie leży w nas. Trener jest jeden, a zarządza grupą kilkudziesięciu osób. To w tych ludziach drzemie siła. Żeby coś od nich dostać, trzeba im coś dać. Mówimy o czymś ekstra, czymś, co przekracza suche zapisy w kontrakcie.”

Adrian Siemieniec

- „Liderowanie" to sposób prowadzenia zespołu i sztabu, w którego centrum jest człowiek, a wokół niego krążą określone wartości. Te wartości mają stać się wspólnymi.
- To kwestie, które uwypuklam na co dzień, o które walczę i których bronię. Staram się też przekonywać do nich ludzi. Pragnę doprowadzić do sytuacji, w których ten system wartości nie będzie „mój", lecz „nasz".
- Dobre przywództwo to wiele codziennych działań: od najprostszej relacji z zawodnikiem, poprzez wsparcie, gdy on tego potrzebuje, po wprowadzenie niezbędnej dyscypliny.
- Najważniejsza jest konsekwencja w działaniu i stosowanie systemu wartości. Wszystko musi być kompatybilne ze sposobem gry.
- To system wartości, którego pilnuję. To coś, co zawodnicy mogą dać od siebie, przekraczając swoje obowiązki. Jeżeli trener chce budować coś nieszablonowego, musi mieć w pobliżu ludzi, którzy chcą wykraczać poza ramy.
- W zarządzaniu grupą trzeba rozumieć, że to nie sukces jest kluczem do szczęścia, lecz szczęście kluczem do sukcesu. Trudno jest sięgać po triumfy, jeśli jest się na co dzień nieszczęśliwym.
- System wartości jest uzewnętrznieniem tego, co trener ma w sobie. Jego spojrzenie na piłkę nożną, sprecyzowania oczekiwań, także względem ludzi, którzy są wokół.
- Słowo „trener" jest tożsame ze słowem „lider", czyli osobą, która musi rozwijać ludzi, tworzyć środowisko. To człowiek, który ma inspirować, wskazywać drogę. Pokazywać nie to, kim ktoś jest, ale jaki ma być. Nie na zasadzie nakazu: taki masz być, ale dlaczego warto postępować tak, a nie inaczej.
- Trener i zawodnicy muszą pragnąć triumfów, ale to kwestia nastawienia i mentalności, a nie jedynie mówienia o tym. Trzeba zmieniać nastawienie piłkarzy, by w każdym momencie dążyli do wygranej, niezależnie od okoliczności.
- Chodzi o sposób myślenia. Jeżeli ktoś wierzy, że wynik ma być “efektem ubocznym" dobrej pracy i rozwoju piłkarzy, jest świetnie.
- Trener jest osobą odpowiadającą za rozwój ludzi, których klub oddaje mu pod opiekę. dzięki codziennym staraniom mogę doprowadzić do sytuacji, w której każda osoba znajdująca się wokół mnie - piłkarze, sztab, pracownicy klubu - będzie stawać się najlepszą wersją samej siebie. Jeżeli tak jest, efektem muszą być lepsze wyniki.

ZASADY BUDOWANIA WSPÓLNYCH WARTOŚCI

„Sposób gry, bierze się z systemu wartości, a trening z połączenia tych dwóch elementów.”

Adrian Siemieniec

NIGDY NIE TRAĆ WIARY
Kluczowe jest, by nauczyć zespół patrzeć szerzej niż tylko rezultat. W przypadku porażki nie można powiedzieć, że wszystko było źle, a w przypadku zwycięstwa że wszystko było świetnie. Jeśli nauczymy zespół myśleć w taki sposób, zawodnicy dostrzegają więcej niż suchy wynik. Rozumieją, że możemy przegrać przez indywidualny błąd, ale rozegraliśmy dobre spotkanie.
Pojawiają się trudne momenty, które należy wytrzymać. W takich chwilach liczą się doświadczenie, wiara w swoje wartości i słuszność obranej drogi oraz pasja do futbolu.

WAŻ SŁOWA I ZACHOWANIE
Zachowania trenera po zwycięstwie i porażce nie mogą się różnić. W dobrym procesie stan emocjonalny nie powinien być determinowany wynikiem. Siła drużyny bierze się ze spokoju, konsekwencji, powtarzalności, wiary. Jeśli w drużynie jest właściwa komunikacja, nie powinny pojawiać się skrajne emocje w przypadku zwycięstwa lub porażki. W profesjonalnym sporcie nikt się na nikogo nie obraża. Zawodnicy oczekują jasno sprecyzowanych wymagań i nie mają problemu z ponoszeniem konsekwencji, gdy coś jest nie tak. Kluczem jest konsekwencja i kontrola emocji.

BĄDŹ KONSEKWENTNY W DRODZE NA SZCZYT
Chcąc być w czymś najlepszym, należy zrozumieć, że czasem się przegrywa. Konieczna jest akceptacja takiego faktu. Szczyt góry jest dołem następnej. Nie można nigdy się zatrzymywać, tym bardziej że na szczycie jest mało miejsca. Każdy chce się na niego wepchnąć, więc utrzymanie się na nim jest nie lada sztuką.

UCZ ODWAGI, NIE STRACHU
Odwagę można wypracować w treningu. Wystarczy trochę zwolnić, nie komentować każdego błędu. Gdy trener wytyka każde potknięcie, zawodnicy zbierają to w głowie w ciągu tygodnia, a następnie w czasie meczu zaczynają grać asekuracyjnie, unikać odpowiedzialności. Chcąc mieć odważny zespół, trzeba dać piłkarzom nieco przyzwolenia na błąd. Tylko w takich warunkach jest szansa na inicjatywę, kreatywność. Tworząc środowisko, w którym wymaga się bezbłędności, trudno oczekiwać rozwoju. Nikt wówczas nie wyjdzie poza schemat. Zamiast na indywidualnym błędzie, lepiej skupić się na ustawieniu, strukturze, reakcji na stratę - rzeczach, na które mamy wpływ. Ludzi trzeba uczyć odwagi, a nie strachu.

NAJPROSTSZE ŚRODKI MOGĄ BYĆ NAJLEPSZE
W metodologii treningu stosujemy określone zasady, którymi się kierujemy. Są one bardzo proste - zajęcia muszą być zgodne z kontekstem gry, naszą filozofią, zawodnicy muszą trenować na swoich nominalnych pozycjach, na odpowiedniej intensywności. Dobór ćwiczeń wcale nie jest aż tak ważny. Liczy się intencja, filozofia gry, zasady, które chce się wyeksponować. Używamy bardzo prostych środków treningowych. Wszystkie są jednak do bólu realne, które nie są oderwane od kontekstu meczu. Liczy się to, by trening był spójny z preferowanym sposobem gry. Jeśli drużyna ma grać intensywnie, takie muszą być zajęcia. Nie można w czasie meczu wymagać od zawodników czegoś, czego nie realizuje się na treningach.