

8 kluczowych aspektów w komunikacji trenera

Cel wykładu



Zainspirować do pracy
nad **kompetencjami**
miękkimi.

Przybliżyć istotę oraz
źródła i sposoby pracy
nad **skuteczną**
komunikacją.

Kim jestem

- ✓ **Rocznik 1992**
- ✓ **Mąż Oli i tata Bruna**
- ✓ **Trener mentalny**
(niebawem psycholog)
- ✓ **Były piłkarz**
(młodzieżowy mistrz Polski)
- ✓ **Firma „EduSport”**
- ✓ **Seria książek „Mentalny Kop”**
- ✓ **Stal Rzeszów**

PLAN WYKŁADU

- 1 **Kompetencje miękkie** w zawodzie trenera
- 2 Elementy **komunikacji** decydujące o jej skuteczności
- 3 Prosty model dawanie **feedbacku/informacji zwrotnej** zawodnikowi w trudnych momentach



A close-up portrait of Thiago Motta, a man with short brown hair and a light beard, looking slightly to the right with a serious expression. He is wearing a blue Chelsea training top with a white Nike swoosh and the Chelsea crest visible. The background is a blurred blue stadium seating.

KOMPETENCJE TRENERA

1

“

**Przyglądanie się innym,
słuchanie ich rad i czytanie o
ludziach to trzy najlepsze rzeczy,
jakie kiedykolwiek zrobiłem**

”

KOMPETENCJE a sukces zawodowy



Rola kompetencji miękkich

Kto z Was uważa, że
kompetencje miękkie
są ważniejsze od
twardych?



Rola kompetencji miękkich

„74% trenerów twierdzi, że
kompetencje miękkie
są ważniejsze od twardych”

KOMPETENCJE TWARDE VS MIĘKKIE



SZKOŁA
TRENERÓW
zawodników Górnika

Które kompetencje są ważniejsze w pracy trenera?

Kompetencje twarde



or

Kompetencje miękkie



„Każdy konflikt rozpoczyna się od tego, że ludzie przestają ze sobą rozmawiać”

**The Coaching
Habit** Say
Less, Ask More
& Change the
Way You Lead
Forever

Michael
Bungay
Stanier

Wall Street Journal Bestseller
Over half a million copies sold

Wejdź na stronę www.menti.com i użyj kodu 7609 3991

Które kompetencje są ważniejsze w pracy trenera?



Kompetencje twarde



or

Kompetencje miękkie

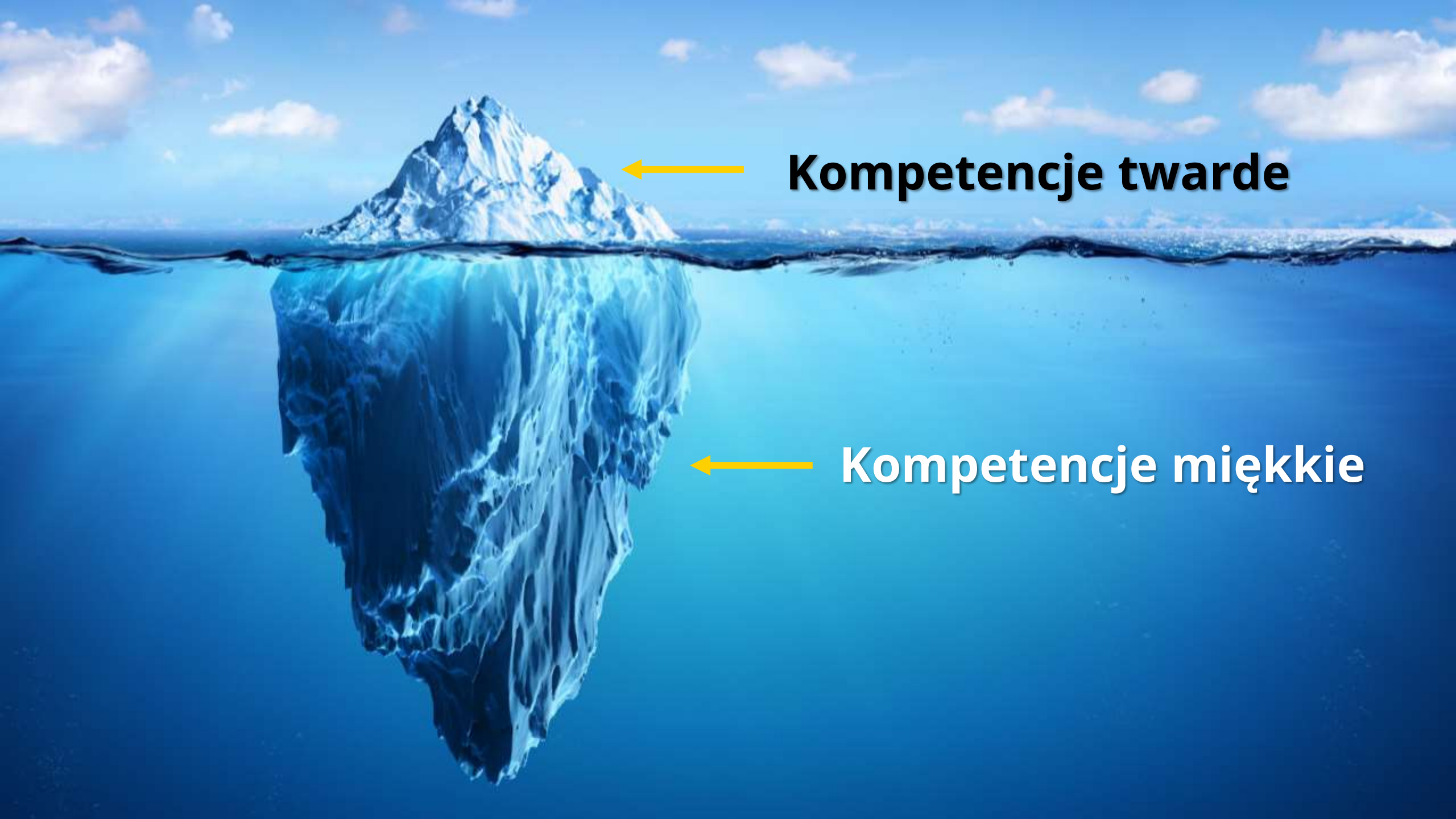


A background image of Julian Nagelsmann, a man with short brown hair, smiling and wearing a red jacket. A soccer ball is visible behind him.

**“ Kompetencje miękkie
stanowią 70% pracy trenera,
a 30% to te twarde. ”**

Rola kompetencji miękkich

Jednak **nie można** być trenerem bez **kompetencji twardych**, a „bez” miękkich... owszem



Kompetencje twarde

Kompetencje miękkie

Rola kompetencji miękkich

Kto dzisiaj płaci trenerowi za jego **kompetencje miękkie**?

„Dyrektorze, poprawiłem swoje kompetencje miękkie i w związku z tym proszę o podwyżkę...”

Rola kompetencji miękkich

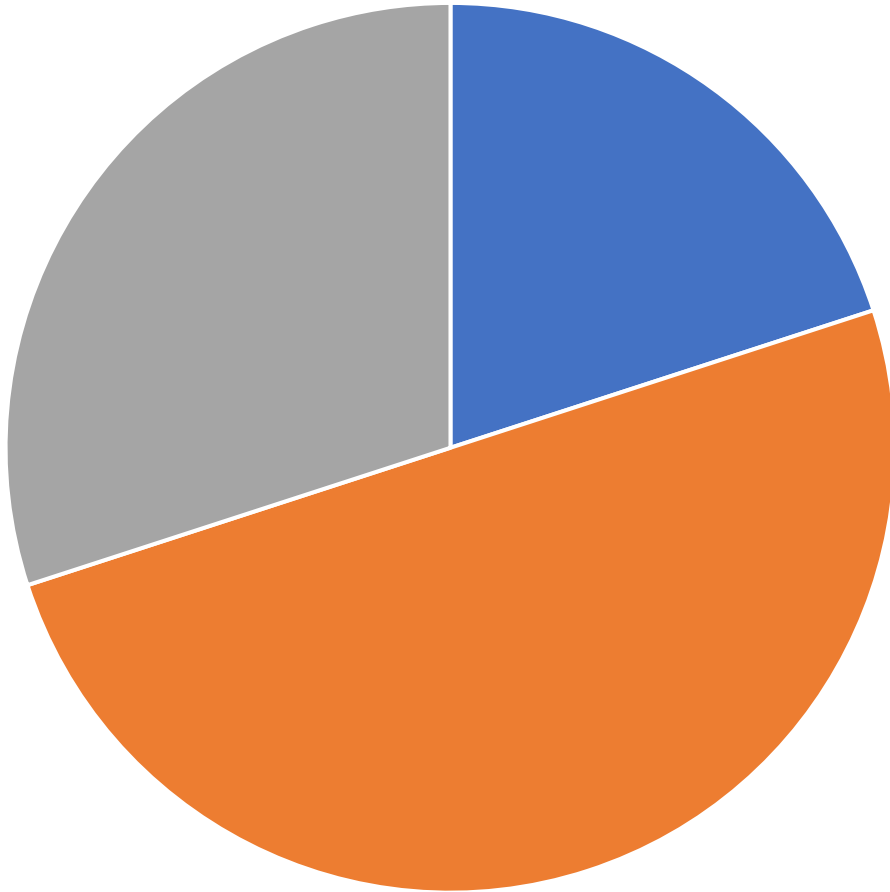
„Zatrudniamy trenera przez pryzmat **kompetencji twardych**, a przeważnie zwalniamy przez niski poziom **kompetencji miękkich**”

Rola kompetencji miękkich

Jak mierzyć i certyfikować
poziom **kompetencji**
miękkich trenera?

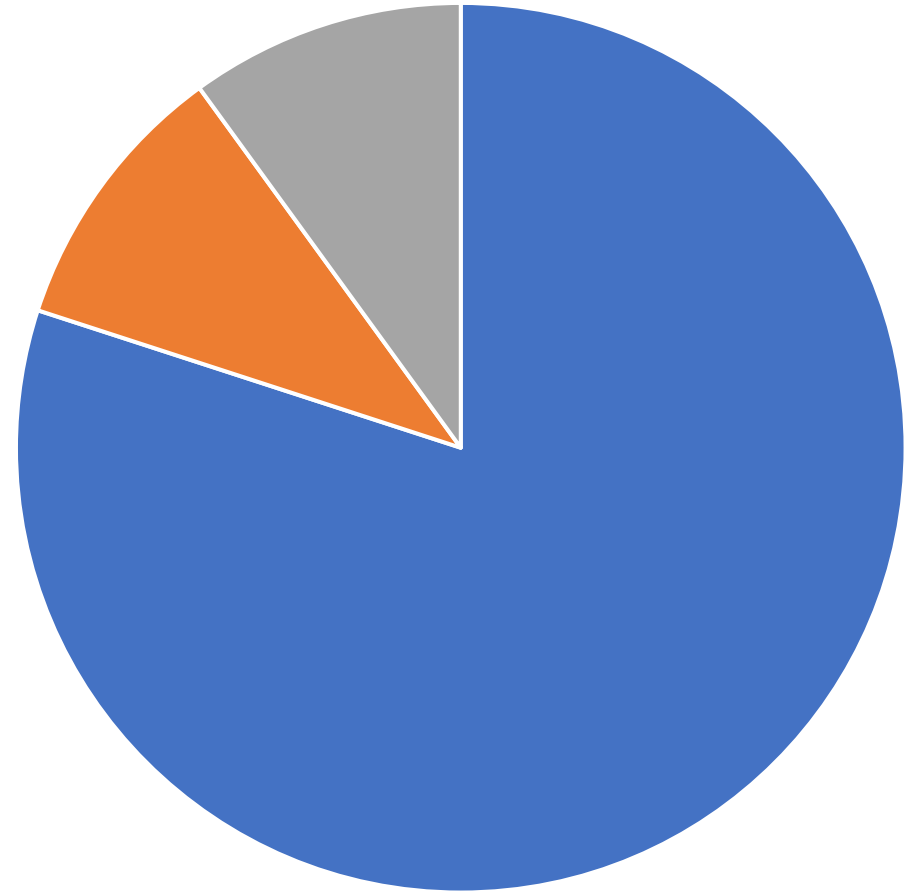
Kluczowe cele w piłce nożnej

Piłka młodzieżowa



■ wygrywać ■ rozwijać ■ utrzymać radość z gry

Piłka seniorska



■ wygrywać ■ rozwijać ■ utrzymać radość z gry

Rola kompetencji miękkich w piłce młodzieżowej

Lepsze **kompetencje miękkie** =
większa skuteczność **rozwijania** =
lepsze **zarobki trenera**

Rola kompetencji miękkich w piłce seniorskiej

Lepsze **kompetencje miękkie** =
większa skuteczność **wygrywania** =
lepsze **zarobki trenera**

Czym są kompetencje miękkie?

“ W moim rozumieniu **kompetencje miękkie trenera piłki nożnej** – to umiejętności i wiedza trenera o tym, jak świadomie zarządzać sobą, zadaniami i relacjami z ludźmi, by skutecznie realizować założone cele.

Obejmują one przede wszystkim takie obszary jak **kompetencje osobiste** (np. samoświadomość), **kompetencje psychologiczne** (np. opanowanie emocji), **kompetencje społeczne** (np. skuteczna komunikacja) i **kompetencje menadżerskie** (np. przywództwo czy budowanie spójności zespołu).



Jakich **kompetencji**
miękkich
potrzebuje trener?



Coaching Psychological Skills in Youth Football

Developing The 5Cs

Chris Harwood
Richard Anderson

REVISION
EASST

MODEL 5C's



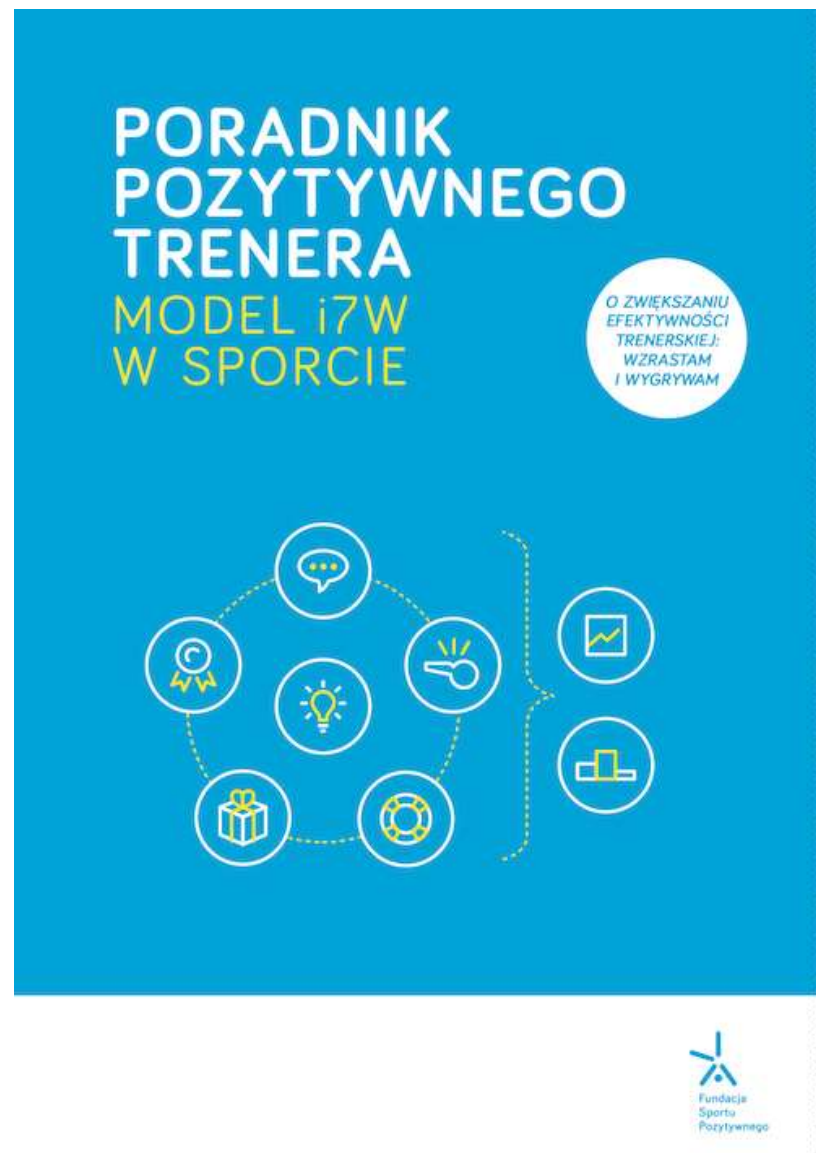
NMG Przygotowanie Psychologiczne



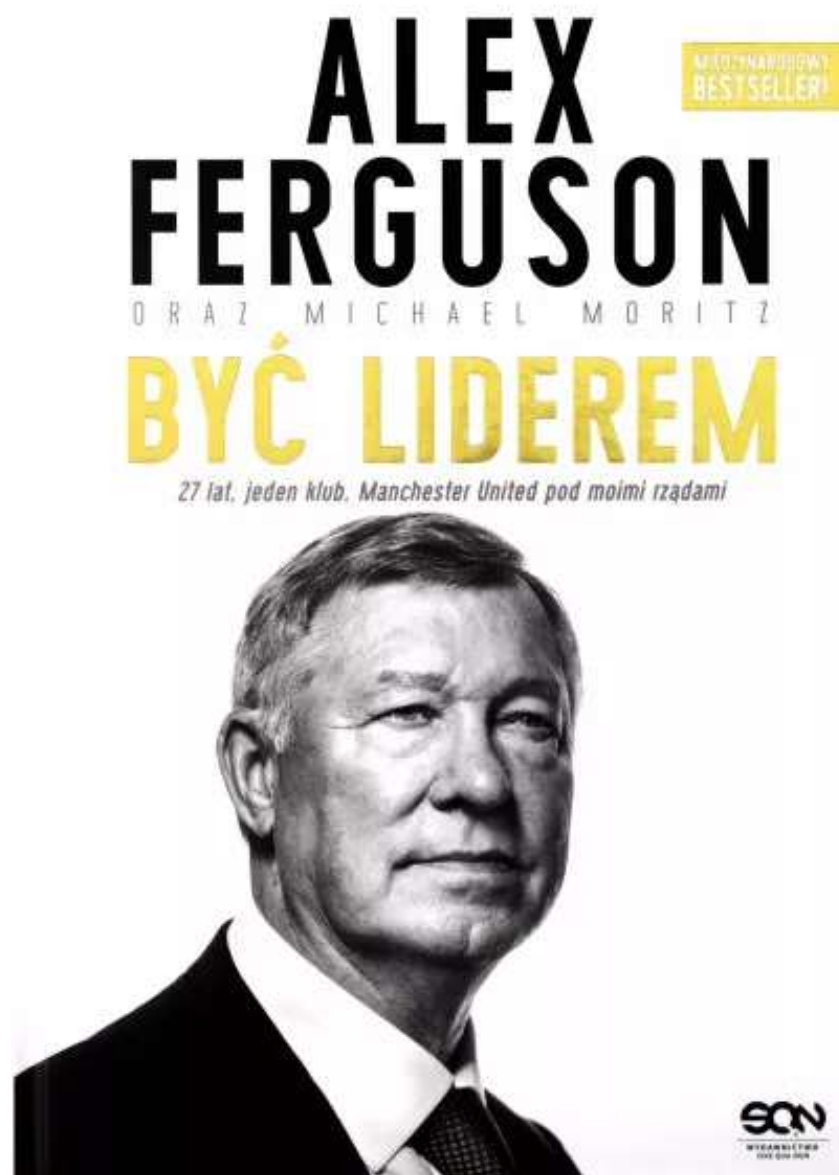
UEFA



MODEL SZKOLENIA TRENERÓW DFB



MODEL I7W



LITERATURA



BADANIA NAUKOWE



WŁASNE DOŚWIADCZENIA

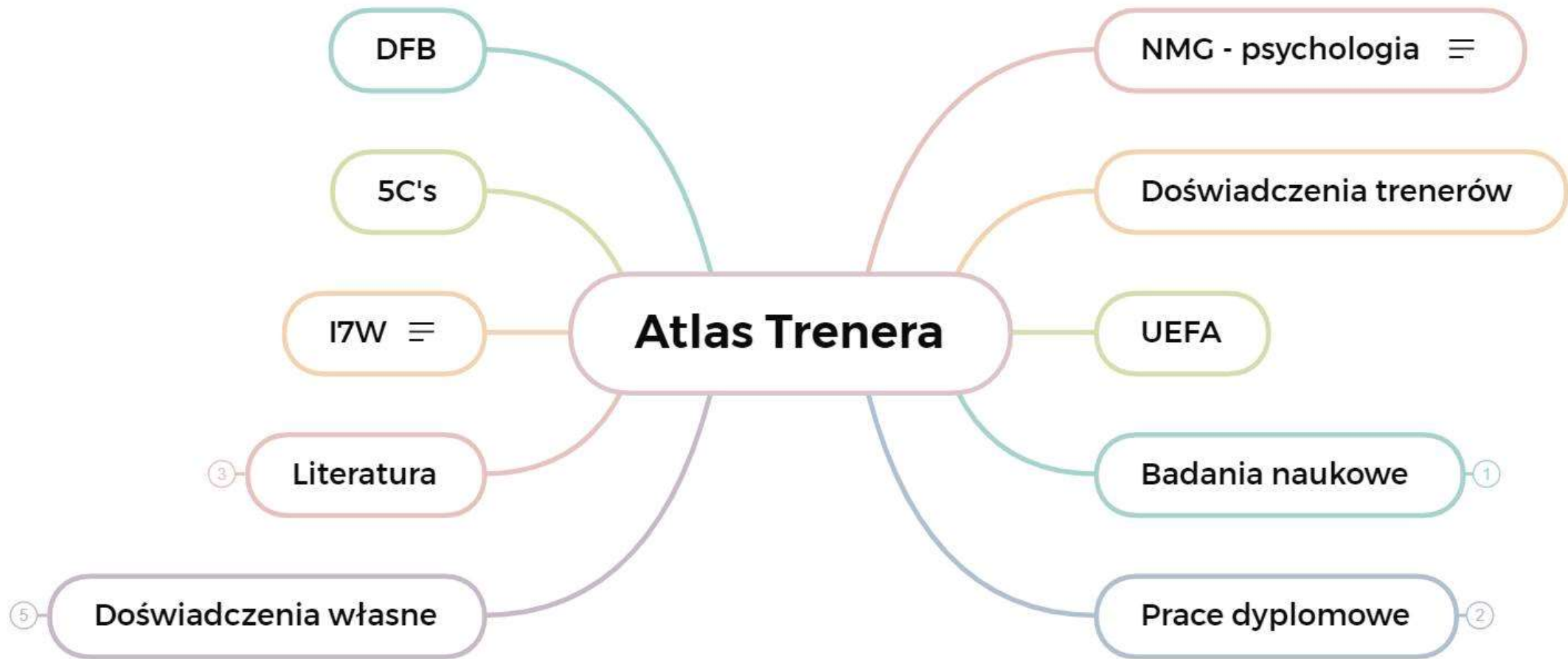
- Piłkarskie
- Trenerów mentalnych
- Menadżerskie (biznes)



DOŚWIADCZENIA TRENERÓW

- Grupa na Facebooku
- Warsztaty dla trenerów
- Konsultacje indywidualne

Źródła researchu do Atlasu Trenera





ATLAS KOMPETENCJI MIĘKKICH TRENERA

MODEL 4-4-2





2

KOMUNIKACJA

“
**Komunikacja – połączenie
ludzi – jest kluczem do
osobistego i zawodowego
sukcesu**
”

Dlaczego piłkarze nie wykonują moich poleceń?

- 1 Nie rozumieją
- 2 Nie potrafią
- 3 Nie chcą

**„Komunikacja
jest ważna...”**

“

Komunikacja to sztuka, której możesz się nauczyć. To jak jazda na rowerze, czy pisanie na maszynie. Jeśli tylko nad nią popracujesz, możesz bardzo szybko poprawić jakość każdej części swojego życia

”

“
Komunikacja jest dla mnie bardzo ważna.
Nigdy nie przeszedłem obok jakiegoś
pracownika w klubie na korytarzu, lub
na stołówce nie witając się z nim lub nie
zamieniając kilku słów... Jeśli docenisz
pracę swojego sztabu i poświęcisz swoją
uwagę na pracę, którą wykonują sztab Ci
wszystko zwróci ”

Czym jest komunikacja?

“

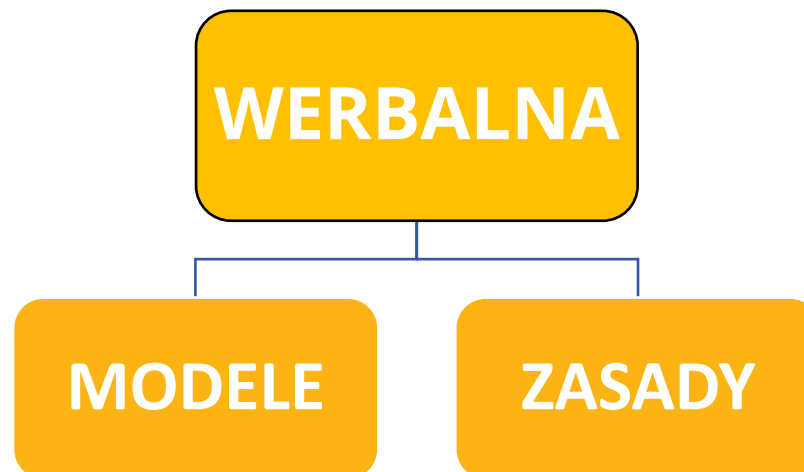
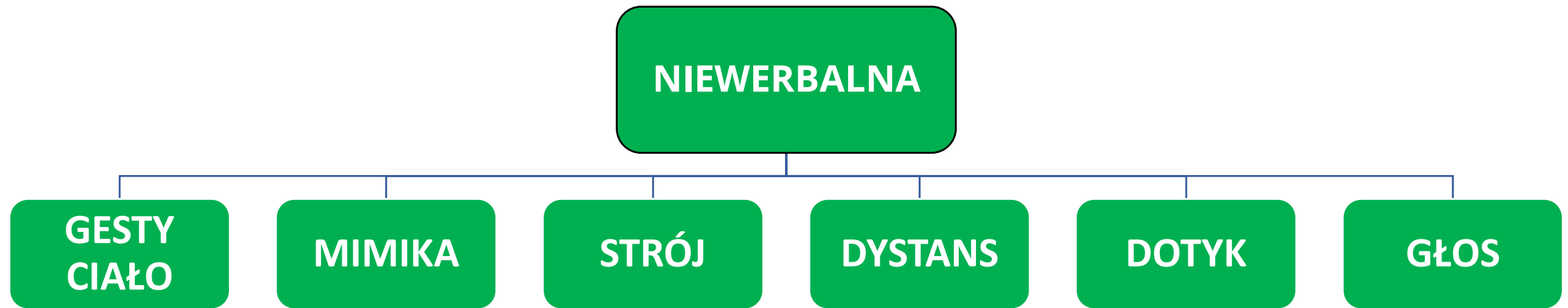
Wymiana **werbalnych**
i **niewerbalnych** sygnałów
w celu osiągnięcia **porozumienia**
i **współdziałania**”

”

“

**Największe osiągnięcia ludzkości
powstały dzięki rozmowom. A jej
największe niepowodzenia są
skutkiem braku rozmowy.
Wszystko co musimy zrobić, to
upewnić się, że wciąż
rozmawiamy** ”

Model 442 → K. Społeczne → Komunikacja



MOWA CIAŁA w pracy TRENERA



Na co zwrócić uwagę? (czego unikać?)

elementy **MOWY** ciała



Ussorowska



NAWET JEŚLI CIĘ NIE SŁUCHAJĄ, TO ZAWSZE CIĘ OBSERWUJĄ — CZYLI O KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ W SPORCIE

BADANIA PRZEPROWADZONE PRZEZ CARNEGIE INSTITUTE OF TECHNOLOGY (HARVARD UNIVERSITY) WYKAZAŁY, ŻE 85% SUKCESU ZAWODOWEGO POCHODZI Z DOBRZE ROZWINIĘTYCH UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH, A TYLKO 15% Z UMIEJĘTNOŚCI TWARDYCH.

NMG

Przygotowanie Psychologiczne



NMG – rozdział o komunikacji

- Od strony **91** do strony **111**
 - **2806** wyrazów = **14 min** czytania
 - Drugie tyle na refleksję, czyli +15 min = **30 min**
 - Opcjonalnie notatki, czyli +30 min = **1h**
-
- Dobre praktyki w komunikacji trenera
 - 7 najczęstszych błędów w komunikacji
 - Wszystko podane w prosty i przystępny sposób

Model 442 → K. Społeczne
→ Komunikacja → Werbalna → Zasady

8 kluczowych aspektów w **komunikacji** na linii trener-zawodnik



TRENER „NIEOMYLNÝ”

- Wymaga szacunku, ale na niego nie zapracowuje
- Nigdy nie przyznaje się do błędów
- Mówi do innych „z góry” z przekonaniem, że wie wszystko najlepiej

WIARYGODNOŚĆ W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- Dziel się wiedzą z zawodnikami i otwarcie informuj, kiedy Ci jej brak
- Pytaj zawodników o ich zdanie w wyznaczonych przez Ciebie ramach
- Konsekwentnie dotrzymuj swoich obietnic (obietnij mniej)

Przykłady:

- „Nie wiem teraz jak to rozwiązać, potrzebuję czasu, wrócę z tym do Ciebie jutro”
- Na który z wariantów rozegrania tego STG się zdecydujecie?
- Tak jak obiecałem w poniedziałek dostajecie jeden dzień wolnego”

“

Nie obchodzi ich ile
wiesz, dopóki nie
wiedzą, że cię
obchodzą

”



TRENER „NIE”

- Praktycznie każda wypowiedź jest negatywna
- Ciągłe krytykuje zawodników i negatywnie ich ocenia
- Unika chwalenia

POZYTYWNE NASTAWIENIE W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- „Przyłapuj” i doceniaj zawodników za pożądane zachowanie
- Unikaj sarkazmu i fałszywego chwalenia
- Komunikuj o rozwiązaniach, a nie o problemach

Przykłady:

- ZAMIAST: „Znowu jesteś spóźniony!” TO: „Świetny powrót do obrony!”
- ZAMIAST: „Co, za krótka nóżka...” TO: „Ustaw się bliżej rywala”
- ZAMIAST: „Nie wychodzisz na pozycje” TO: „Wbiegaj za plecy obrony”





Trener „Prokurator”

- Ciągłe ocenia, zamiast udzielać wskazówek
- Szuka winnych, zamiast korygować błędy
- Obniża pewność siebie piłkarzy

INSTRUKCJE W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- Wskazuj rozwiązania, zawodnik najczęściej wie, że popełnił błąd
- Dawaj więcej instrukcji, niż pochwał
- Odwołuj się do zachowania, nie do osobowości

Przykłady:

- ZAMIAST: „Znowu zareagowałeś za późno!” TO: „Odbuduj od razu po stracie”
- „Trzymaj linię!”, „Rozejrzyj się przed przyjęciem”
- ZAMIAST: „Ruszasz się jak słoń”! TO: „Zbyt wolno wracasz do obrony!”

“

Nie wyciśniesz z ludzi tego, co najlepsze, jeśli będziesz ich walił żelaznym prętem. Uda ci się to natomiast, gdy zdobędziesz ich szacunek, przyzwyczaisz ich do zwycięstw i przekonasz, że potrafią grać lepiej. **Nie przychodzi mi na myśl żaden menadżer, który osiągnął długotrwały sukces w napiętej atmosferze**

”

“

**Próbowałem łączyć krytykę i
wsparcie. Mówiłem na
przykład: «Wiesz, że stać cię
na więcej. Co ty sobie
myślisz?»”.**

”

sir Alex Ferguson



Trener „Choraławka”

- Dziś mówi jedno, a jutro drugie
- Nigdy nie wiadomo, o co mu chodzi
- Ciągłe zmienia zdanie

SPÓJNOŚĆ W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- Dotrzymuj obietnic
- Pilnuj spójności tego co mówisz z tym jak mówisz (ciało)
- Unikaj obgadywania i zwracaj uwagę innym, gdy to robią

Przykłady:

- „Tak jak zapowiadałem, teraz ustawiamy dziadka”
- „ZAMIAST: „Janek zawsze za dużo gada”! TO: „Porozmawiam o tym z Jankiem, jak go zobaczę”



Trener „Gaduła”

- Ciągłe komentuje każde zachowanie
- Mówi tak dużo, że nie ma czasu słuchać

SŁUCHANIE W KOMUNIKACJI

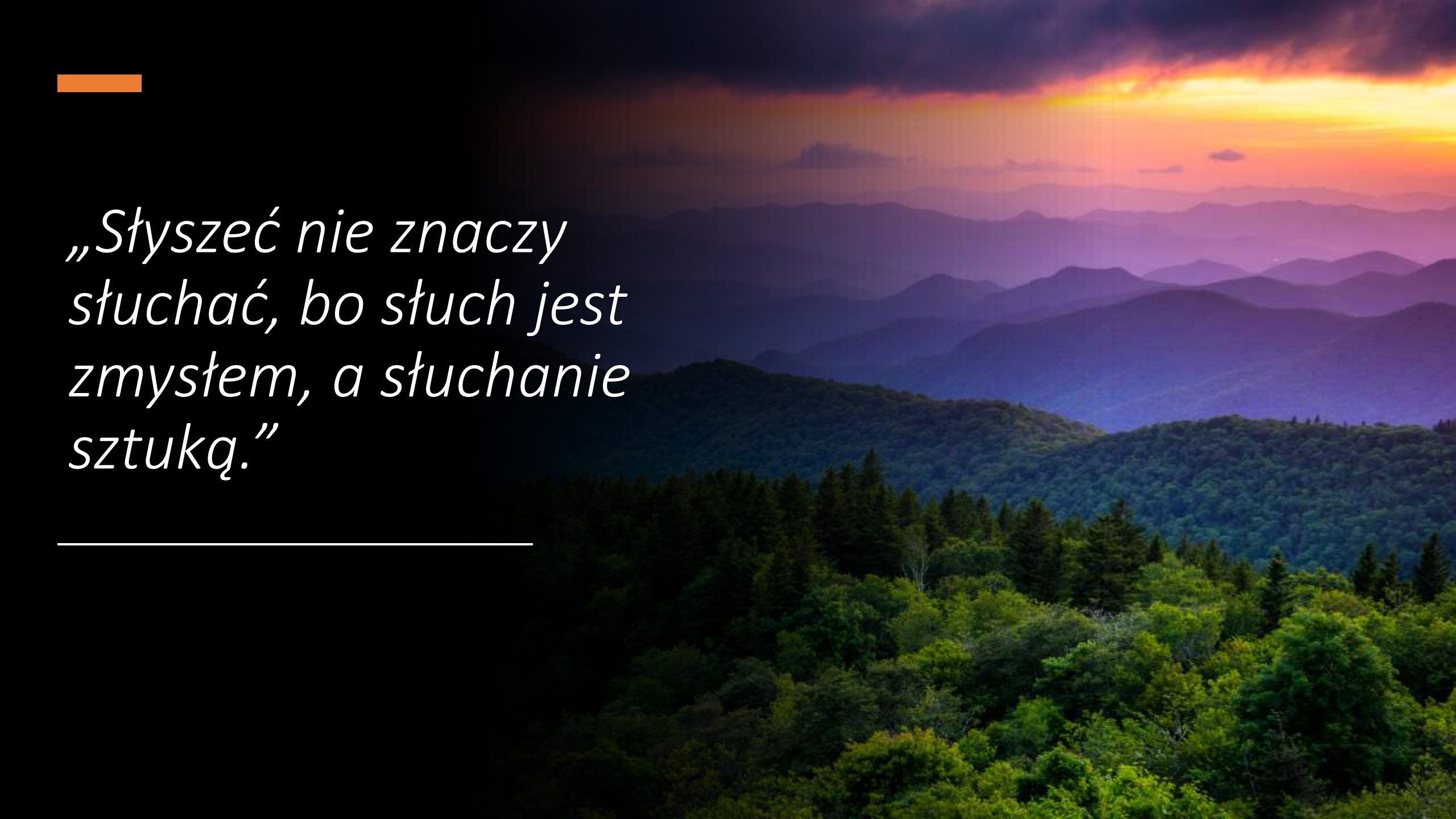
Checklista kluczowych zachowań:

- Słuchaj, żeby zrozumieć zawodnika
- Szanuj prawo do własnego zdania zawodnika
- Dopytuj, czy dobrze zrozumiałeś

Przykłady:

- „Co masz na myśli, mówiąc „nie wiem jak”?”
- „Rozumiem, że czujesz obawę, to normalne w takiej sytuacji.”
- „Chodzi Ci o to, żebyśmy wychodzili wyżej?”





*„Słyszeć nie znaczy
słuchać, bo słuch jest
zmysłem, a słuchanie
sztuką.”*



Trener „Kamień”

- Nigdy nie pokazuje swoich emocji
- Nie uśmiecha się, nie poklepuje, nic nie pokazuje gestem

MOWA NIEWERBALNA W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- Kontroluj swój ton głosu
- Obserwuj i analizuj mowę ciała zawodników
- Uśmiechaj się (po prostu)

“

To w przekazie i sposobie komunikacji kryje się największa siła perswazji. Każdy ma swój styl, ale czytanie z kartki, gdy próbuje się zmotywować ludzi, to nie dla mnie

”



Trener „Profesor”

- Mówi tak, że nikt go nie rozumie
- Nie umie dopasować się do języka zawodników

INSTRUOWANIE W KOMUNIKACJI

Checklista kluczowych zachowań:

- Dziel komunikat na części i sprawdzaj czy rozumieją (CCC)
- Pytaj zawodników o ich perspektywę i pokazuj opcje (Wydobądź Dostarcz Wydobądź)
- Oddawaj odpowiedzialność za wybór opcji

Przykłady:

- „Wychodzimy do wysokiego pressingu, czyli?...”; „Świetnie i potem ustawiamy”
- „Jak oceniasz to zagranie?, Jakie tu były opcje? Inni robią to tak. Jak to czujesz?”
- „Na co się ostatecznie decydujesz?”

“

Zadziwia mnie czasem obsesja ludzi na punkcie informacji. Przypomina to sytuację, gdy stoisz w sali szpitalnej i gapisz się na cyfry na ekranie u wezgłowia łóżka, podczas gdy pacjent dławii się kanapką z kurczakiem

”



Trener „Gamoń”

- Nie umie trafnie pochwalić
- Nie wie kiedy zareagować zachętą
- Nie wie kiedy zwrócić uwagę

WZMACNIANIE W KOMUNIKACJ

Checklista kluczowych zachowań:

- Doceniaj wysiłek i postęp w pożądanych zachowaniach zawodników
- Doceniaj częściej na początku nauki, potem rzadziej
- Doceniaj możliwie szybko po zachowaniu

Przykłady:

- „Jak to zrobiłeś, że tak dobrze zapamiętałeś to zagranie?”
- „Jestem dumny z tego, ile wysiłku dziś włożyłeś w trening”
- „Doskonałe wyjście!”



3

INFORMACJA ZWROTNA

STOSUNEK POCHWAŁ DO KRYTYKI



ZESPOŁY NIEEFEKTYWNE

0,36



ZESPOŁY ŚREDNIO
EFEKTYWNE

1,9



ZESPOŁY
EFEKTYWNE

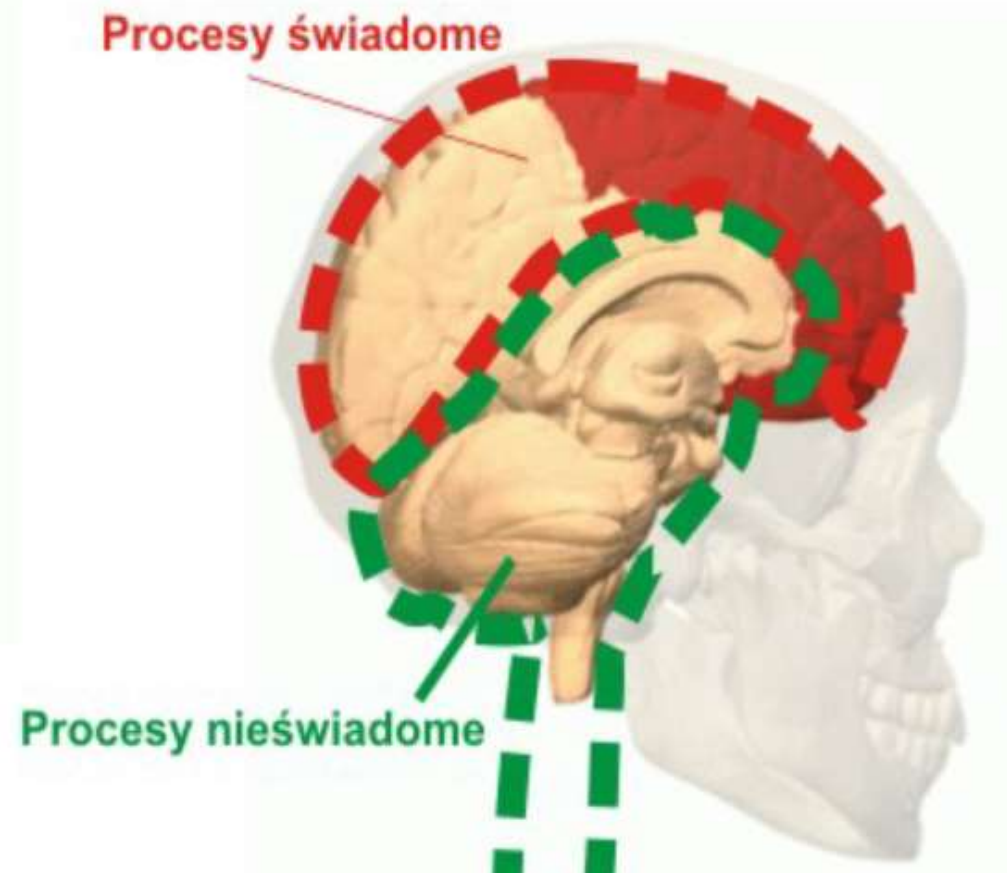
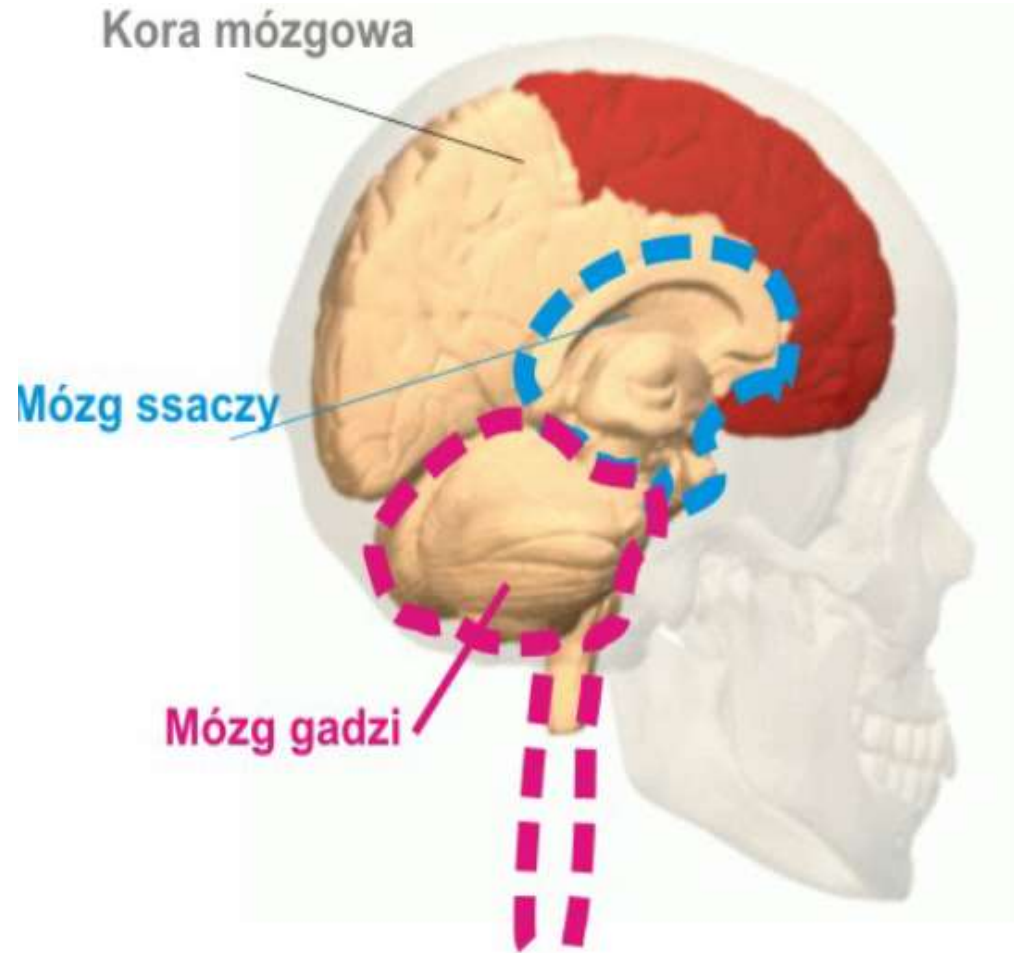
5,6

BADANIE EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW [E. HEAPLY I M. LOSADA, 2007]

FEEDBACK W 4 SMAKACH

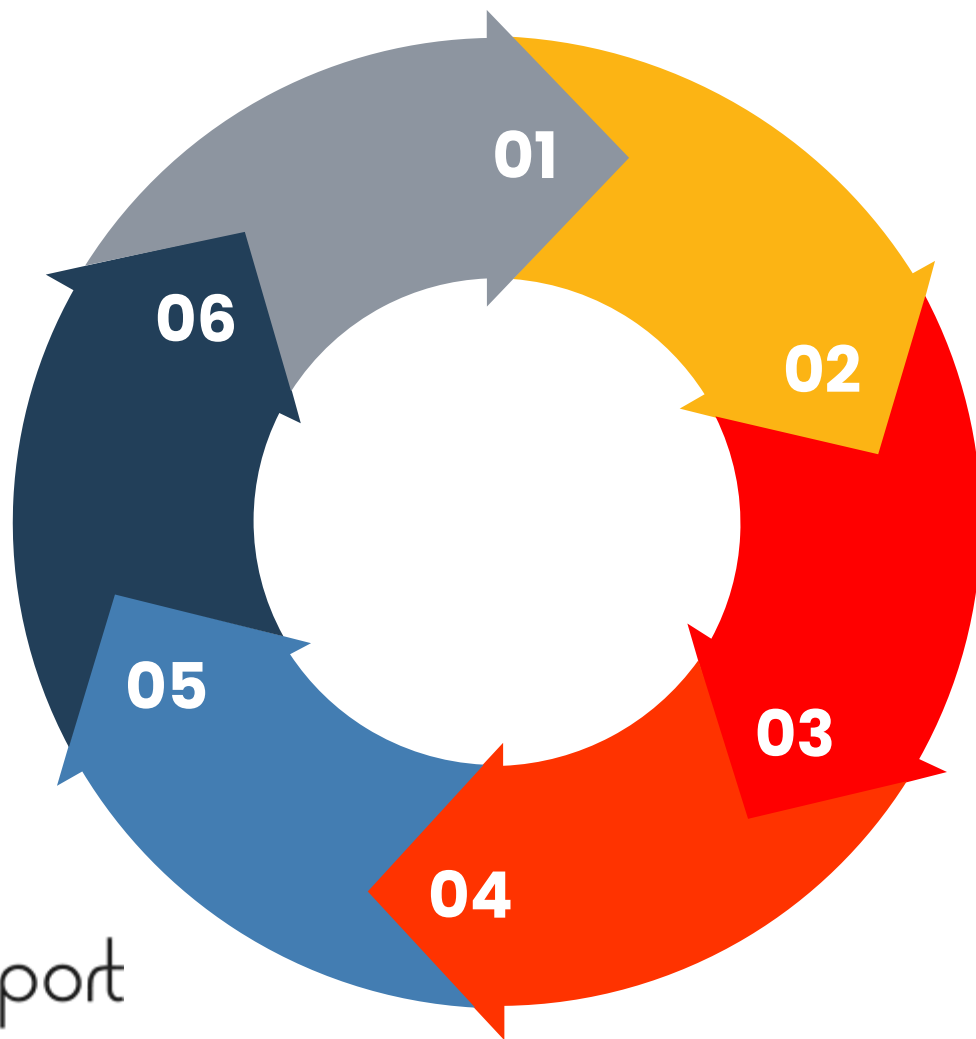
	SŁODKI	GORZKI
ZDROWY	Pozytywny feedback (wzmacniający)	Konstruktywny feedback (rozwojowy)
NIEZDROWY	Pochlebstwa, manipulacje (łaskoczący EGO)	Krytyka (uderzająca w EGO)

REAKCJA OBRONNA GADZIEGO MÓZGU



FEEDBACK – PĘTLA REAKCJI WALCZ/UCIEKAJ

NEGATYWNY CYKL ODDZIAŁYWANIA OCEN



1. KTOŚ MNIE OCENIA

**2. CZUJĘ SIĘ URAŻONY
I ZAATAKOWANY**

**3. URUCHAMIAM SVOJE
MECHANIZMY OCHRONNE**

**4. ATAKUJĘ LUB
WYCOFUJĘ SIĘ**

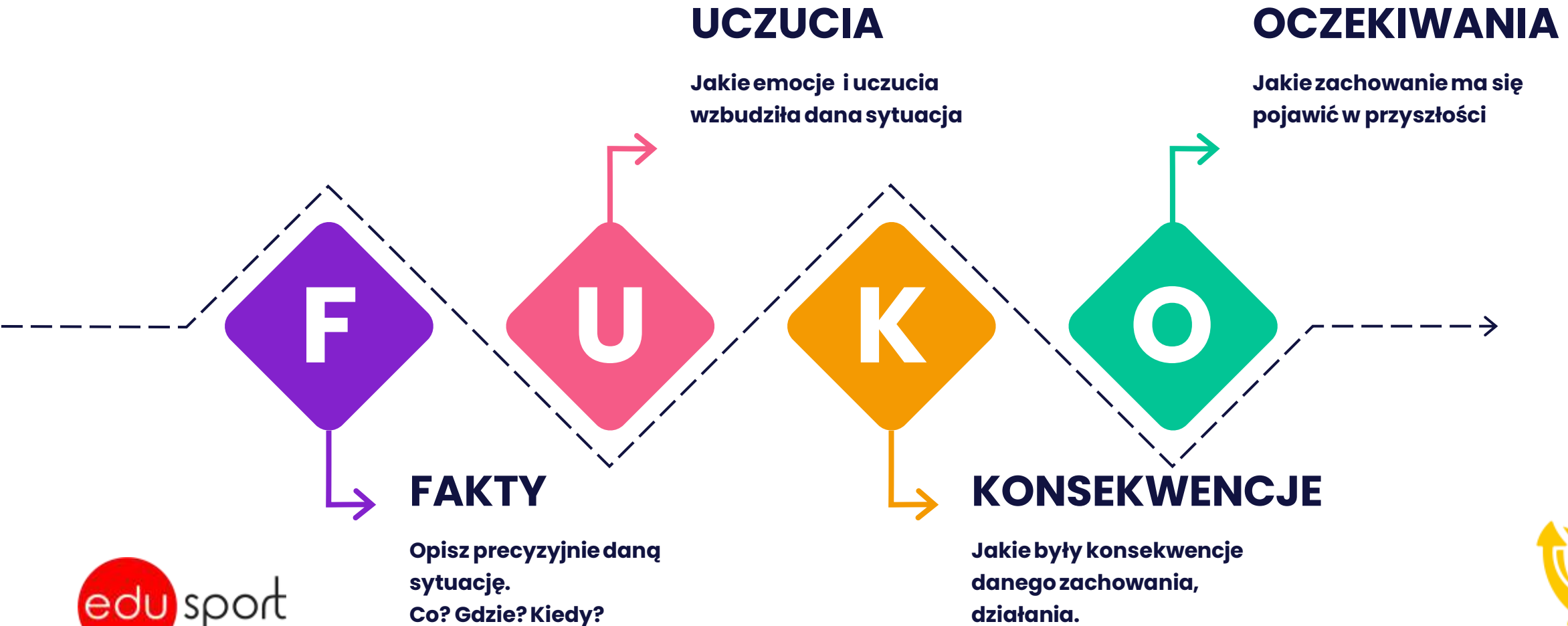
**5. NIE STARAM SIĘ,
NIE SŁUCHAM**

**6. WZMACNIAM SVOJE
NEGATYWNE NASTAWIENIE**

ZŁOTE WSKAZÓWKI FEEDBACKU

- ✓ Zanim udzielisz feedbacku **zbuduj relację i sprawdź gotowość** odbiorcy.
- ✓ Skup się na **zachowaniach**, które można zmienić, a nie na cechach osobowości.
- ✓ **Częstszy** feedback pomaga szybciej korygować błędy
- ✓ Przy wielu błędach, koryguj **pojedynczo**
- ✓ Pozwalaj i **zachęcaj** do konstruktywnego feedbacku od kolegów
- ✓ Mów co jest nie tak i **konkretnie** jak to poprawić
- ✓ Dawaj **krótkie** i **proste** instrukcje
- ✓ Demonstruj kiedy to możliwe
- ✓ **Instrukcje** są bardziej potrzebne niż pochwały

FEEDBACK, KIEDY TRUDNO JEST DOTRZEĆ DO ZAWODNIKA (MODEL FUKO)



FEEDBACK, KIEDY TRUDNO JEST DOTRZEĆ DO ZAWODNIKA (MODEL FUKO)



FUKO - PRZYKŁADY

- **F** → Po raz kolejny nie realizujesz założeń,
 - **U** → Wkurza mnie to,
 - **K** → Bo drużyna na tym traci,
 - **O** → Oczekuje, że będziesz trzymał się planu na mecz.
-
- **F** → Popchnąłeś kolegę po gwizdku,
 - **U** → Martwi mnie to,
 - **K** → Bo na meczu dostałbyś za to czerwoną,
 - **O** → Oczekuję od Ciebie większej kontroli emocji.

Kluczowy czynnik skuteczności

“

Prawie wszystko w
przywództwie sprowadza
się do **relacji** (...)

”

RELACJA Z SAMYM SOBĄ



“

Bez **samoświadomości** i pracy ze swoimi barierami, nie rozwiniiesz wysoko umiejętności komunikacji i **budowania relacji** z innymi. Nie będziesz skutecznym trenerem.

”



ATLAS KOMPETENCJI MIĘKKICH TRENERA

Zapraszam do grupy
na facebooku 😊



DZIĘKUJĘ

DO ZOBACZENIA!

Konrad Czapeczka



EduSport

Mentalny Kop

Atlas Trenera

