

Nie ma zrozumienia - nie ma poświęcenia: O budowaniu zwycięskich zespołów i zarządzaniu gwiazdami w zespole



Rozmowa z Tomaszem Herktem - trenerem koszykówki, który doprowadził kobiecą reprezentację Polski do tytułu mistrza Europy w 1999, a kobiece drużyny Olimpii Poznań i Polpharmy Gdynia do mistrzostwa Polski.

Romeo Grzębowski: Pańska obecna drużyna – Artego Bydgoszcz jest objawieniem ostatnich dwóch sezonów w Tauron Basket Lidze Kobiet pomimo wielokrotnie niższego budżetu niż inni kluczowi gracze.

Tomasz Herkt: No tak, można powiedzieć, że jedna zawodniczka drużyny Wisła Kraków kosztowała więcej niż nasz cały budżet na nasz zespół, czyli na przejazdy, akomodację, obsługę rozgrywek itd., Rzeczywiście byliśmy klubem nisko budżetowym. Nie tylko wynik ale i styl w jakim graliśmy zyskał uznanie środowiska koszykarskiego

RG: A co Pana zdaniem jest kluczem do zwyciężania, jakie elementy muszą się złożyć, żeby rzeczywiście drużyna nagle zaczęła grać zupełnie inaczej?

TH: Najważniejszą sprawą to jest to, żeby przedstawić zespołowi taki program, taką filozofię, która jest akceptowana. Dziewczyny, które grają w koszykówkę profesjonalnie doskonale potrafią przeczytać wiedzę trenera i moja praca, moja Filozofia musi być realizowana za pomocą odpowiednich środków, które są akceptowane przez zespół. Mówię o akceptowalności sensu tego co robimy, bo ja na przestrzeni swojej kariery prowadziłem wiele zespołów i zawsze jeżeli zespół akceptował to co mu się proponowało to wtedy nie było żadnego problemu z tym, żeby ten zespół pracował na treningach. Jeżeli zawodnik jest przekonany do pewnych środków, które mu się proponuje to on wtedy mimo zmęczenia akceptuje to i się poświęca, musi widzieć to, że to przynosi określone efekty. To jest na pewno kluczowa sprawa.

RG: taki wspólny cel i określona strategia jak to robimy...

TH: tak dokładnie. Strategia jak to robimy należy do trenera, natomiast najważniejsze jest to aby zawodnicy, którzy mają nie małą wiedzę przedmiotową, żeby oni to akceptowali. Jeżeli ja zaproponuję coś, co oni będą uważali, że jest bez sensu, to wtedy następują konflikty, bo ja oczywiście będę chciał to wyegzekwować, oni nie poświęcą się temu i w tym momencie jest duży problem. Dlatego trzeba bardzo starannie się przygotować, żeby to było ułożone wszystko w odpowiedni sposób metodycznie, żeby oni widzieli, że w tym jest sens i wtedy można oczekiwać pracy. Bardzo ważna jest też odpowiednia selekcja zawodniczek pod względem talentu sportowego ale również pod względem charakterologicznym.

RG: Co jeszcze jest istotne? Zanim przejdziemy do kwestii charakterologicznych...

TH: Z takich ogólnych rzeczy, to nie ulega wątpliwości, to jest trywialne bo wszyscy trenerzy mówią o odpowiedniej atmosferze w zespole, czyli ten tzw. Team spirit, który decyduje o tym, że drużyna potrafi przekraczać pewne bariery. Od tego też nie da się uciec bo zespoły, które mają tą chemię wewnętrzną potrafią wykrzesać z siebie dużo więcej.

RG: Jakie było Pańskie największe wyzwanie związane z budowaniem zespołu?

TH: Największym wyzwaniem oczywiście było prowadzenie reprezentacji polski. Ja prowadziłem reprezentację od 1996 r. do 2003 r. po 3 roku naszej pracy osiągnęliśmy największy sukces : Pierwsze zespołowe mistrzostwo Europy w układzie seniorskim na mistrzostwach w 99, które się odbywały w Polsce. To był wtedy największy sukces w grach zespołowych. Dopiero później zaistniała siatkówka w mistrzostwach Europy, wicemistrzostwo świata itd. itd.

RG: Na czym polegało to wyzwanie?

TH: 3-letni okres pracy to nie była tylko praca selekcyjna tylko praca stricte treningowa bo my mieliśmy przyznane mistrzostwa Europy przez trzy lata a przez dwa i pół roku byliśmy bez imprezy głównej. Pracowaliśmy bardzo dużo przez 3-4m-ce po zakończeniu rozgrywek ligowych byliśmy w tzw. ścieżce olimpijskiej, mieliśmy rzeczywiście możliwości rozgrywania turniejów na wszystkich kontynentach i na Tajwanie i w Chinach i w Australii i w Brazylii i w Stanach Zjednoczonych turnieje itd. itd. Gdybyśmy nie stworzyli tam chemii to byłoby bardzo ciężko. To były bardzo obciążające wyjazdy gdzie praktycznie obcowaliśmy ze sobą non stop przez 4 miesiące gdzie mieliśmy tylko takie 2-3 dniowe przerwy na powrót do domu, przepranie, ponowne spakowanie i byliśmy praktycznie cały czas ze sobą jeszcze na innym kontynencie w innych warunkach klimatycznych z problemami bo graliśmy wtedy z reprezentacjami, które zdobywały medale, przydarzały się porażki itd. itd. Ale myśmy stworzyli przez te dwa i pół roku rzeczywiście team, który się nie poddał podczas imprezy głównej bo nie mieliśmy doświadczeń z takiej imprezy ponieważ przez dwa i pół roku nie graliśmy żadnego meczu rangi mistrzowskiej tzn. nie byliśmy ani w mistrzostwach europy ani w klasyfikacjach do mistrzostw Europy itd. itd. Rozpoczęliśmy bardzo nie ciekawie bo porażką w wtedy aktualnym mistrzem Europy reprezentacja Litwy. W drugim meczu zwycięstwo w trzecim meczu porażka po dogrywce jednym punktem i to mogło zabić zespół a potem już do końca nie przegraliśmy żadnego meczu, półfinał z Rosją, która wtedy była potęgą a my byliśmy kopciuszkiem Europejskim i w finale z reprezentacją Francji. Specjalnie tutaj mówię o tej chemii w zespole bo w każdym innym przypadku te porażki z początku turnieju mogły nas po prostu dobić bo mogłoby zaistnieć przekonanie, że to wszystko co robiliśmy to jednak za mało albo nasze umiejętności są zbyt małe na to aby ta ciężką pracę przełożyć na wynik sportowy – udało się przezwyciężyliśmy kryzys, było wiele rozmów i potrzeba było odpowiedniej argumentacji ale ona mogła trafić tylko na taki grunt, który został wcześniej przygotowany poprzez tą staranną pracę i stworzenie odpowiedniej atmosfery

RG: a te zwycięskie zespoły to są zazwyczaj podobne typy osobowości /style zachowań czy różnorodne?

TH: Zazwyczaj bardzo różnorodne, ale najpierw dobieram zawodniczki pod kątem umiejętności technicznych, a dopiero gdy mam na jedną pozycję kilka zawodniczek o zbliżonym poziomie umiejętności to wtedy zastanawiam się nad ich predyspozycjami osobowościowymi.

RG: A jak to jest z liderami? Bo z jednej strony Coach jest liderem, takim mega liderem, ale są też liderzy czy liderki wśród zawodników lub zawodniczek, słyszałem, że bywa tak w niektórych zespołach jest Lider na boisku i jest inny Lider w szatni. Jak to jest? Jak Pan wyłania liderów? Jak to było w tych zwycięskich zespołach?

TH: Generalnie w większości zespołów u mnie liderem był playmaker, czyli zawodniczka rozgrywająca, która prowadziła grę drużyny i ona tak de facto jest prawą ręką trenera na boisku i to za równo w reprezentacji jak i w zespołach klubowych to te zawodniczki były zazwyczaj kapitanami zespołów. Praktycznie tu trzeba by było nawiązać taką wzajemną akceptację ale i jednocześnie poprzez rozmowę to, że na nich spoczywa ten ciężar właśnie prowadzenia i kierowania zespołem na boisku i również poza nim jak i motywowania w szatni. Kapitan musi też być autorytetem pod względem umiejętności technicznych.

RG: No i pewnie koreluje to też z tym, że większość tych playmakerów to są jednak te osobowości takie dominujące? I one chcą te role przyjmować?

TH: Nie ma szans na to, żeby Playmaker spełniał swoją funkcję, dyrygował drużyną i nie potrafił jej chwycić za gardło w takich momentach kiedy jest to potrzebne. Ja mówię w tym sensie pozytywnym, ona musi także umieć zmotywować zespół nie tylko dobrym słowem ale czasami również niestandardowymi środkami.

RG: No to jak już jesteśmy przy takich gwiazdach to jak zarządzać gwiazdami? Takimi wybitnymi zawodnikami, wybitnymi pracownikami, ponad przeciętnymi? Czy można im pozwalać na więcej czy są takie same zasady?

TH: To zależy również od osobowości samego menedżera czy trenera. W koszykówce są bardzo różni trenerzy. Trenerzy, którzy reagują na wydarzenia boiskowe bardzo eksplozywnie, skaczą cały czas przy ławce, często krzyczą na zawodników itd., itd. I starają się przez to wyrzucić jakąś presję na nich itd., ja nie należę do takich... Takie prowadzenie zespołu męczy, to nie w moim stylu, ja inną pracą zapracowywałem na wynik sportowy i dążyłem właśnie do tego, żeby to było świadome działanie, żeby zawodniczki po prostu pracowały na treningu i pracowały na meczu nie dlatego, że ktoś im pieniądze zabierze...(oczywiście czasami trzeba się uciec i do tego typu działań) natomiast zdecydowanie trwalszy wynik się osiąga wtedy jest jeżeli jest on w oparciu o świadome działanie.

A jak się pracuje z gwiazdami? Czy można sobie pozwolić na więcej? No z całą pewnością słabość trenera w takim momencie jest wtedy kiedy na treningu zazwyczaj wyżywa się na zawodniczkach/ zawodnikach tych tam z końca ławki. Autorytet buduje się przez to, że jeżeli jest zawodnik, który jest gwiazdą zespołu i nierzetelnie wykonał swoje obowiązki, czy powiedzmy zachowywał się w sposób nieakceptowany, żeby trener potrafił i wobec niego wyegzekwować wspólne zasady. Myślę, że trzeba traktować tak samo każdego zawodnika, w moim odczuciu każdy zawodnik jest w stanie przyjąć krytykę, pomimo że w pierwszej chwili wywołuje ona pewne silne emocje.

RG: A miał Pan taką sytuację gdzie trzeba było wybrać czy ta gwiazda, która ma rzeczywiście unikalne umiejętności, przynosi dużo punktów drużynie, ale psuje atmosferę, psuje chemię vs właśnie ta dobra atmosfera, reszta zespołu.

TH: Miałem raz taką sytuację Podjęliśmy decyzję ze sponsorem strategicznym zespołu, sponsorem głównym, że rozstajemy się z trójką zawodniczek. Było to spore niebezpieczeństwo bo to było w trakcie sezonu i mogliśmy nie obronić mistrzostwa ale przystali na moje argumenty, że nie rozwinemy zespołu w takiej sytuacji ponieważ nigdy nie zbudujemy atmosfery i rzeczywiście ta decyzja patrząc z perspektywy czasu zaowocowała tym, że ten zespół przez długie lata był w czołówce europejskiej.

RG: Czyli jednak warto czasem podjąć ryzyko? I się postawić gwiazdom?

TH: Warto. Warto, choć czasami trenerzy nie mają tego komfortu psychicznego, żeby podejmować tak drastyczne decyzje z uwagi na to, że zawód trenera jest zawodem, który jest trochę niestabilny nawet mocno niestabilny w związku z tym czasami trenerzy wolą wegetować, żeby zarobić swoje pieniądze i nie podejmować ryzyka. Ja wtedy takie ryzyko podjąłem i rzeczywiście przyniosło to określony efekt i okazało się bardzo pozytywne dla drużyny. Ale takie decyzje można podejmować tylko wtedy kiedy ma się akceptację prezesów i sponsora.

RG: Wracając do narzędzi diagnostycznych. Korzystał Pan z Analizy Zespołu Extended DISC. Na ile rzeczywiście da się ją praktycznie zastosować w sporcie? W jakich sytuacjach te narzędzia faktycznie podpowiedziały co można zrobić z zespołem?

TH: Myślę, że profesjonalna diagnostyka stylów zachowań zawodników przydaje się zwłaszcza wtedy kiedy się podejmuje pracę z nowym zespołem, bo myśmy rozpoczęli te badania na samym początku jeszcze przed rozgrywkami ligowymi. Uzyskaliśmy szczegółowe informacje jak postępować z naszymi kluczowymi zawodniczkami. Np. zawodniczka, którą scharakteryzowaliśmy jako tzw. styl D - taka, która często szybko wybucha i jednocześnie wystarczy dosłownie kilka minut i się resetuje, taka informacja od razu pozwalała nam podejmować lepsze decyzje podczas meczu, np. ściągnąć ją na minutę dwie ponieważ frustrowała się złymi decyzjami sędziowskimi tzn. złymi w jej odczuciu, bo być może one wcale nie były złe, ale ona tak to odbierała. Ona również miała lepsze i gorsze momenty czasami wynikało to z jej frustracji ponieważ coś tam jej nie wyszło w poprzedniej akcji i potem gestykulacja w stronę sędziów itd., itd., na początku to się kończyło jakimiś przewinieniami technicznymi czyli jakimś tam dyskomfortem dla wyniku w danym momencie itd., itd., w związku z tym taka wiedza od razu na samym początku, kiedy wiadomo było, że ona nie odbierze tego jako karę tylko pozwoli jej to wypić parę łyków wody i przeanalizować szybko sytuację. Ona wracała na boisko po kilku minutach i była już zupełnie, zupełnie spokojna. Gdybym wtedy pozostawił ją na boisku mogłoby to spowodować jakieś tam przewinienie drugie techniczne bądź posunięcie dyskwalifikujące, a to byłoby z dużą szkodą dla zespołu.

Były też zawodniczki takie, które wymagały dużej analizy, tak czyli chciały wszystko co robią, żeby było precyzyjnie wytłumaczone i chciały znać swoje miejsce swoje zadanie i chciały precyzyjnie znać sens danego ćwiczenia. Były też zawodniczki, które nie lubiły być przeładowywane informacją, czyli rozmowa z taką zawodniczką czy przekazywanie jej informacji musiało być bardzo syntetyczne, nie mogło być rozbudowane, bo powodowało by tylko irytację i rozdrażnienie. Właśnie te praktyczne wskazówki jak się komunikować z poszczególnymi zawodniczkami najbardziej mi pomagały.

RG: Podsumowując, co by Pan poradził menedżerom, którzy zaczynają budować nowy zespół, o czym powinni szczególnie pamiętać?

TALENTY JAK NA DŁONI



TH: Przygotowanie stricte zawodowe i odpowiednio dobrane talenty to jest to pierwsza i zasadnicza sprawa. Druga elementarna kwestia w moim odczuciu to złapanie kontaktu i akceptacji z zespołem, który mi podlega, ja muszę być przekonany, że to co ja proponuję jest akceptowane przez zespół i wtedy mogę oczekiwać maksymalnego poświęcenia.

RG: Czyli gdy nie ma zrozumienia - nie ma poświęcenia.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmowę przeprowadził: Romeo Grzębowski, Prezes Zarządu Extended DISC Polska, Partner Time for Team Development Consultants, ekspert w dziedzinie budowania zespołów.