

Jak Holendrzy projektują piłkarza przyszłości?
Na przykładzie Akademii AZ Alkmaar

MAGAZYN POLSKIEGO ZWIĄZKU PIŁKI NOŻNEJ

TRENER

NR 3/2026 (180)



OD OBOWIĄZKU DO POTRZEBY ROZWOJU



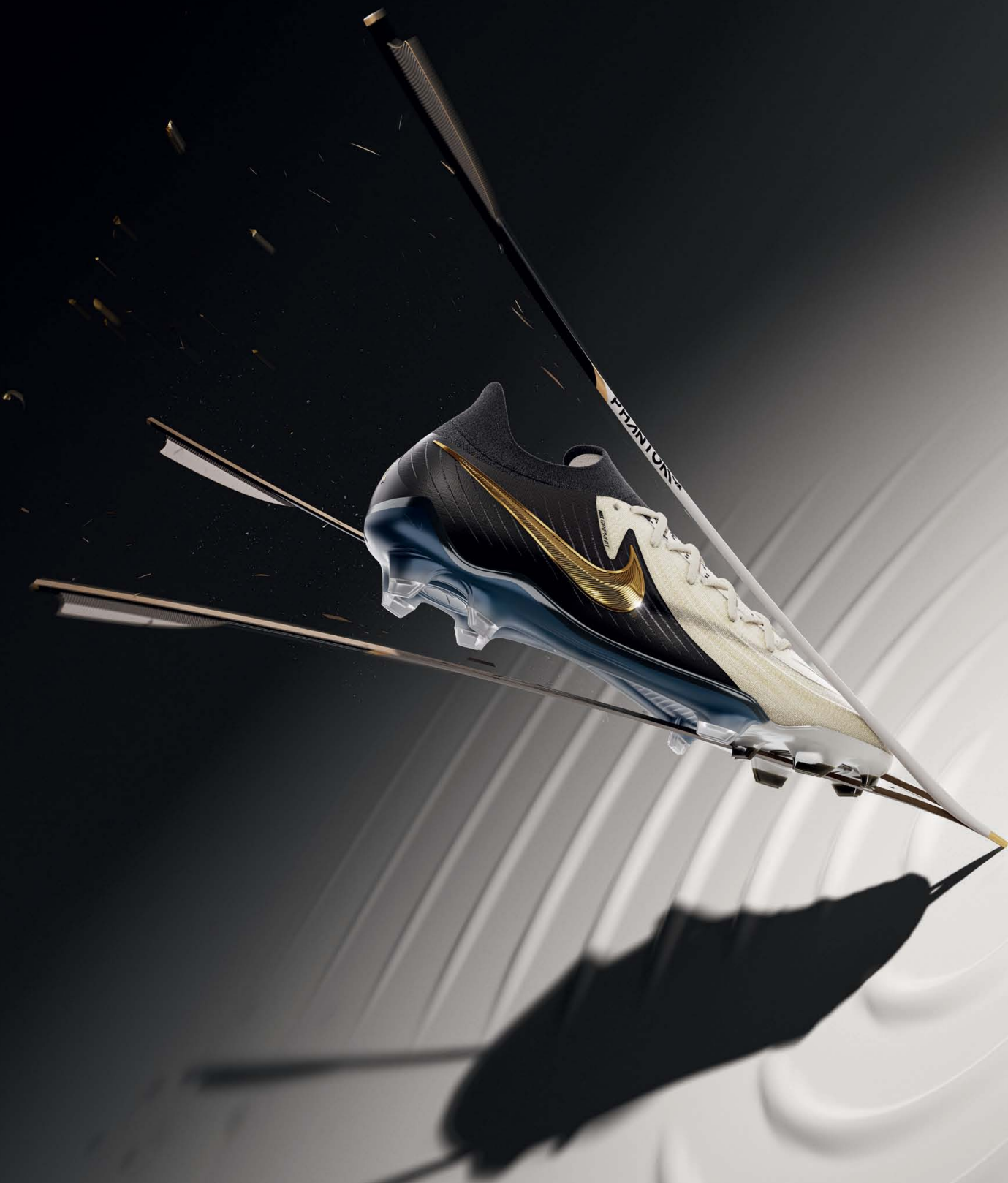
UEFA SHARE O PRZYSZŁOŚCI DOKSZTAŁCANIA TRENERÓW

JAK ROZWIJAĆ ZAWODNIKA?
NOWY PODCAST
SZKOŁY TRENERÓW PZPN
WYSTARTOWAŁ

OWT Coaching
i OWT Edukatorów 2026

Asystent
Trenera
JEST Z DRUGIEJ STRONY

PRECISION ON POINT



PHANTOM 

Łączy nas piłka



Futbol, który ma serce

Dzisiaj futbol coraz bardziej przypomina wielką korporację. Liczą się tylko wykresy, statystyki i miliony euro wydawane na transfery. Piłkarze – w oczach wielu kibiców – stają się tylko cyferkami w tabelkach. W tym chłodnym świecie łatwo zapomnieć, o co w tym wszystkim chodziło na samym początku: o wspólnotę. Na szczęście są jeszcze kluby, które pokazują, że sport to coś więcej niż tylko wynik na tablicy.

Kiedy „niepełnosprawny” znaczy „kolega z drużyny”

Większość wielkich klubów ogranicza się do odhaczenia wizyt w szpitalu lub szkole raz na pół roku. Ale holenderskie AZ Alkmaar zrobiło coś znacznie lepszego. Wpuściło osoby z niepełnosprawnościami do swojego „serca” – dając im pracę w klubie. Programy takie jak Wonderboyz to nie jest zwykła charytatywność, ale codzienna współpraca.

Najpiękniejsze jest to, że dzieje się to na oczach tysięcy ludzi. Podczas meczów ligowych, gdy piłkarze AZ wykonują swoje zadania, członkowie ekipy Wonderboyz również są na stanowiskach, realizując swoją ważną pracę przy organizacji spotkania. Gdy zawodnicy pierwszej drużyny publicznie dziękują im za ten trud, a kibice widzą, jak ważne jest to dla piłkarzy, futbol odzyskuje swój dawny urok. W takich chwilach to nie gwiazdor z kontraktem za miliony jest najważniejszy, lecz ten człowiek, który – mimo przeciwności losu – jest sercem klubowej rodziny.

Empatia, która wychodzi na murawę

Dobra energia płynie też z Hiszpanii. Espanyol Barcelona pokazuje, że futbolowa rodzina może mieć jeszcze szersze granice. Zamiast tradycyjnego wyjścia z maskotkami, przed ważnymi meczami ligowymi piłkarze Espanyolu wychodzą na murawę, trzymając na rękach bezdomne psy i koty czekające na adopcję. To obraz, który zapada w pamięć bardziej niż jakikolwiek wynik. Klub wykorzystuje swój czas antenowy, by w samym środku sportowych emocji przypomnieć, że empatia nie powinna kończyć się na człowieku.

Spójrz w lustro

AZ Alkmaar i Espanyol udowadniają, że można dbać o wyniki, nie tracąc przy tym duszy. Prawdziwa wielkość klubu nie mierzy się tylko pucharami, ale tym, czy potrafi on dostrzec drugiego – człowieka czy zwierzę – i sprawić, by poczuł się potrzebny.

Kiedy dzisiaj patrzysz w lustro i myślisz o swoim ulubionym klubie, zadaj sobie pytanie: czy czujesz, że on również tak bardzo dba o swoich ludzi? Czy Twój klub jest dla Ciebie taką wspólnotą, jaką Wonderboyz znaleźli w Alkmaar, czy może stał się już tylko maszyną do generowania zysków? Piłka nożna bowiem to nie tylko gra. To sposób na łączenie ludzi – budowanie mostów tam, gdzie inni widzą jedynie mury.

Piotr Grzelak, Z-ca Dyrektora Szkoły Trenerów PZPN



OD OBOWIĄZKU DO POTRZEBY ROZWOJU UEFA SHARE O PRZYSZŁOŚCI DOKSZTAŁCANIA TRENERÓW	6
TRENER ZACZYNA OD SIEBIE OWT COACHING 2026: KOMUNIKACJA, COACHING NA BOISKU I PRACA Z ODDECHEM W ROZWOJU TRENERÓW	10
ROZWÓJ TRENERA ZACZYNA SIĘ OD GOTOWOŚCI DO SŁUCHANIA DARIUSZ GRZEGRZÓŁKA O WARTOŚCI WARSZTATÓW TRENERSKICH, ZDERZANIU PERSPEKTYW I UCZENIU SIĘ OD ZAWODNIKÓW, TRENERÓW ORAZ LUDZI Z RÓŻNYCH ŚRODOWISK PIŁKARSKICH	13
NAJPIERW PRZEŻYĆ, POTEM ZROZUMIEĆ ZARZĄDZANIE EMOCJAMI W PRACY TRENERA PODCZAS OGÓLNOPOLSKICH WARSZTATÓW TRENERÓW EDUKATORÓW	16
OKIEM UCZESTNIKA: JAKUB WOJTKOWIAK	20
KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W SPORCIE: DLACZEGO NOWOCZESNY TRENER MUSI NAUCZYĆ SIĘ KONTROLOWAĆ WŁASNĄ FIZJOLOGIĘ?	22
JAK HOLENDZCY PROJEKTUJĄ PIŁKARZA PRZYSZŁOŚCI? NA PRZYKŁADZIE AKADEMII AZ ALKMAAR	26
WIĘCEJ NIŻ FUTBOL JAK AZ ALKMAAR REDEFINIUJE POJĘCIE „KLUBOWEJ RODZINY”	32
JAK ROZWIJAĆ ZAWODNIKA? NOWY PODCAST SZKOŁY TRENERÓW PZPN WYSTARTOWAŁ	35
STANDARDY ELITARNEGO SZKOLENIA NA PRZYKŁADZIE METODOLOGII LEEDS UNITED	36
KIERUNEK AMERYKA! PZPN INTENSIFYKUJE SKAUTING PIŁKAREK ZA OCEANEM	38
DRUŻYNA, KTÓRA DORASTAŁA NA WIELKICH TURNIEJACH, JUŻ PATRZY NA MUNDIAL	40
SAVE THE DATE: KONGRES PIŁKI NOŻNEJ KOBIET 2026	43
JERZY ENGEL UHONOROWANY DIAMENTOWYM ODZNACZENIEM PZPN	44
WYŚCIGI O PLASTIKOWE PUCHARY!	46
MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ, CZYLI HISZPAŃSKIE SPOJRZENIE NA ZŁOŻONOŚĆ PROCESU SZKOLENIOWEGO W PIŁCE NOŻNEJ – PODSUMOWANIE WYKŁADU ROBERTA MORENO	48
KOLEJNA ODSŁONA WARSZTATÓW DLA LEKARZY PRACUJĄCYCH W PIŁCE NOŻNEJ	51

Aby obejrzeć animacje i filmy
należy kliknąć w kod QR



W PRZYPADKU WYDRUKOWANIA MAGAZYNU MOŻNA RÓWNIEŻ

ŚCIAĞNĄĆ

darmową aplikację do
skanowania kodów QR na swój
smartfon lub tablet z:
App Store (iOS)
Sklep Play (Android)
Marketplace (Windows Phone)



URUCHOMIĆ

ściągniętą aplikację, a następnie
skierować kamerę swojego
telefonu na stronę, na której
znajduje się kod QR, tak aby
był wyraźnie widoczny na
wyświetlaczu telefonu



OGLĄDAĆ

wyjątkowe animacje i filmy



Redakcja magazynu „Trener”

Piotr Grzelak, Paweł Drażba, Rafał Cepko, Szymon Tomasiak

Redakcja techniczna: Marcin Papierz

Korekta: Anna Marecka i Paweł Drażba

Projekt graficzny i skład: Agnieszka Budzicz

Wsparcie graficzne, ilustracje: Grzegorz Gromadzki

Zdjęcia: Archiwum własne PZPN, Cyfrasport, East News

Wydawca: Asystent Trenera Sp. z o.o.

na zlecenie Polskiego Związku Piłki Nożnej



JEST TYLKO JEDNA KOSZULKĄ POLSKI.
TA, KTÓRĄ NOSISZ TY.

POL
SKA



OD OBOWIĄZKU DO POTRZEBY ROZWOJU

UEFA SHARE O PRZYSZŁOŚCI DOKSZTAŁCANIA TRENERÓW

Przedstawiciele 12 europejskich federacji odpowiedzialni za edukację trenerów spotkali się w Gdańsku podczas wydarzenia UEFA SHARE poświęconego organizacji i doskonaleniu systemów dalszego kształcenia trenerów. Polska, jako gospodarz spotkania, zaprezentowała własne doświadczenia, skalę realizowanych działań oraz kierunki rozwoju systemu edukacji prowadzonego przez PZPN i Wojewódzkie Związki Piłki Nożnej.



UEFA SHARE jest przestrzenią wymiany wiedzy pomiędzy federacjami. Jego idea nie polega na wskazywaniu jednego, uniwersalnego modelu edukacji, który powinien zostać wdrożony w każdym kraju. Największą wartością programu jest możliwość otwartego dzielenia się tym, co poszczególne federacje robią na co dzień: rozwiązaniami, doświadczeniami, dobrymi praktykami, jak również trudnościami i obszarami wymagającymi dalszej pracy.

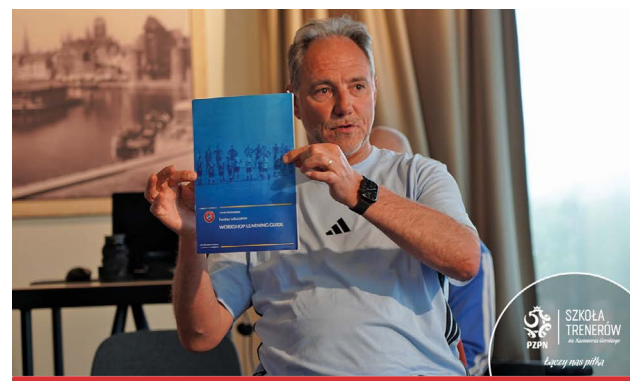
W gdańskim wydarzeniu uczestniczyły osoby bezpośrednie odpowiedzialne za tworzenie i realizację systemów edukacji trenerskiej w 12 federacjach narodowych. Dzięki

temu rozmowy miały bardzo praktyczny charakter. Uczestnicy nie analizowali wyłącznie pojedynczych konferencji czy kursów, lecz zastanawiali się nad tym, jak budować spójny system rozwoju trenerów po uzyskaniu przez nich licencji.

Dokształcanie jako stały element pracy trenera

Jednym z najważniejszych tematów spotkania było dalsze kształcenie trenerów, określane również jako CPD – Continuing Professional Development. Współczesny trener nie kończy swojej edukacji w momencie otrzymania dyplomu UEFA. Zmienia się gra, zawodnicy, środowisko klubowe, technologia oraz zakres kompetencji wymaganych od osób zarządzających zespołem. Z tego powodu rozwój trenera powinien być procesem ciągłym, powiązanym z jego rzeczywistą praktyką zawodową.

Celem wydarzenia było wzmocnienie kompetencji federacji w zakresie projektowania, prowadzenia i uznawania zarówno formalnych wydarzeń edukacyjnych, jak i uczenia się zachodzącego w środowisku klubowym. Uczestnicy pracowali nad rozwiązaniami, które mają być nowoczesne, elastyczne i dostosowane do kontekstu danej federacji. Istotnym elementem było również tworzenie planów pilotażowych możliwych do zastosowania po powrocie do własnych krajów.



W programie znalazły się między innymi zagadnienia dotyczące kompetencji trenerów pracujących na najwyższym poziomie, cyfrowych platform edukacyjnych, uznawania uczenia się realizowanego w klubie oraz rozwoju osób, które na co dzień kształcą innych – trenerów edukatorów. Ważne miejsce zajęły także sesje oparte na analizie konkretnych przypadków i rzeczywistych wyzwań występujących w federacjach.

Nie tylko przekazywanie informacji

Jednym z głównych przesłań spotkania była potrzeba przejścia **od obowiązku do świadomego zachowania edukacyjnego**, a także **od nauczania do uczenia się**.

Konferencja może być interesująca, dobrze zorganizowana i prowadzona przez znakomitego prelegenta, ale sama obecność trenera na sali nie oznacza jeszcze, że nastąpił proces uczenia się. Skuteczne wydarzenie edukacyjne powinno prowadzić uczestnika od pozyskania informacji przez refleksję i połączenie nowych treści z wcześniejszym doświadczeniem aż do ich zastosowania w codziennej pracy.

Dlatego podczas UEFA SHARE zwracano uwagę na aktywne formy uczestnictwa, uczenie się na podstawie przypadków, pracę w grupach, informację zwrotną, mentoring oraz możliwość sprawdzenia nowych rozwiązań w praktyce. W centrum procesu powinien znajdować się trener i jego rzeczywiste potrzeby, a nie wyłącznie program, liczba godzin lub punkty wymagane do przedłużenia licencji.

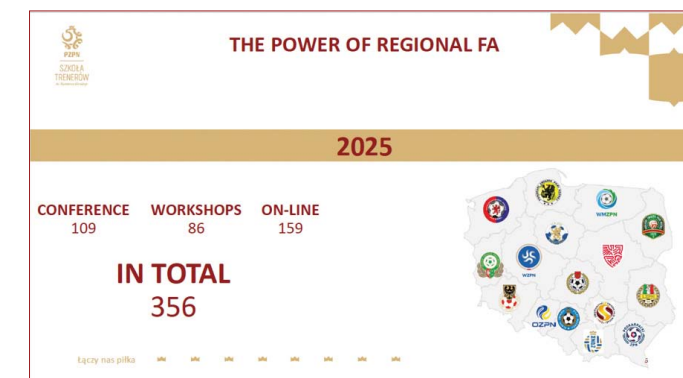
Nowoczesne dokształcanie musi być jednocześnie dostępne i elastyczne. Powinno łączyć spotkania stacjonarne, działania online, uczenie się w miejscu pracy oraz krótsze formy edukacyjne możliwe do realizacji przez aktywnych zawodowo trenerów. Jego jakość należy oceniać nie tylko poprzez liczbę uczestników, ale przede wszystkim przez zmianę zachowania i wykorzystanie zdobytej wiedzy w środowisku klubowym.



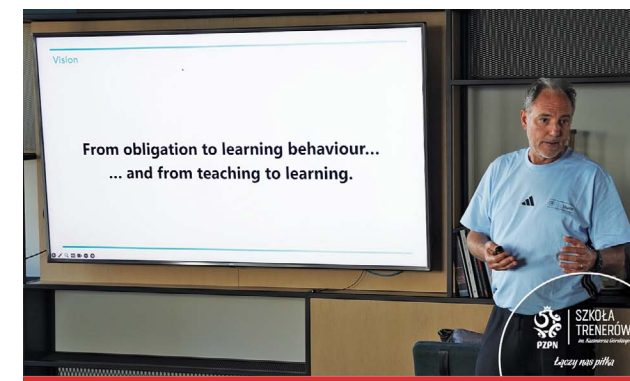
Polska droga rozwoju

Polskie doświadczenia przedstawił **Paweł Grycmann, Dyrektor Szkoły Trenerów PZPN**. Prezentacja pokazała zarówno strukturę polskiego systemu, jak i skalę działań realizowanych centralnie oraz we współpracy z 16 Wojewódzkimi Związkami Piłki Nożnej.

System obejmuje obecnie około **29 tysięcy trenerów**. Za realizację działań edukacyjnych w regionach odpowiada 16 koordynatorów oraz sieć **172 trenerów edukatorów**. Tak rozbudowana struktura pozwala organizować wydarzenia w całym kraju i docierać do trenerów pracujących na różnych poziomach – od piłki dziecięcej i młodzieżowej po futbol profesjonalny.



Szczególnie wymowne są dane dotyczące liczby organizowanych wydarzeń. W samym 2025 r. Szkoła Trenerów PZPN przeprowadziła **50 wydarzeń przeznaczonych dla trenerów**. Jeszcze większą skalę pokazują działania Wojewódzkich Związków Piłki Nożnej. W prezentacji wskazano, że w 2025 r. na poziomie regionalnym zrealizowano łącznie



356 wydarzeń edukacyjnych. Wśród wyszczególnionych formatów znalazło się **109 konferencji, 86 warsztatów oraz 159 działań online.**

Oznacza to, że centralnie i regionalnie polski system zapewnił trenerom dostęp do ponad **400 wydarzeń edukacyjnych w ciągu jednego roku.** Liczby te pokazują nie tylko skalę przedsięwzięcia, ale także znaczenie współpracy pomiędzy Szkołą Trenerów PZPN a wojewódzkimi związkami.

Od liczby wydarzeń do jakości uczenia się

Rosnąca liczba konferencji, warsztatów i webinarów jest istotnym osiągnięciem, ale kolejnym wyzwaniem staje się ich jakość oraz długofalowy wpływ na pracę trenerów. Organizator wydarzenia nie powinien odpowiadać wyłącznie na pytanie: „Kogo zaprosić i jaki temat przedstawić?”, lecz przede wszystkim: „Co uczestnik powinien potrafić zrobić inaczej po zakończeniu szkolenia?”.



Polski model obejmuje różnorodne formaty – duże konferencje, wydarzenia stacjonarne i hybrydowe, kameralne warsztaty, konferencje internetowe oraz tematyczne webinary. Poszczególne formy różnią się liczbą uczestników, czasem trwania oraz sposobem przyznawania punktów, co pozwala dopasowywać charakter wydarzenia do jego celu i potrzeb określonej grupy trenerów.

Kierunek rozwoju powinien prowadzić do coraz większej aktywności uczestników, lepszego rozpoznawania



ich potrzeb oraz łączenia edukacji z praktyką klubową. W tym ujęciu trener przestaje być biernym odbiorcą kolejnych prezentacji, a staje się współtwórcą własnego procesu rozwoju.

Wspólna europejska odpowiedzialność

Gdańskie spotkanie potwierdziło, że federacje europejskie mierzą się z podobnymi pytaniami. Jak zachęcić trenerów do rozwoju wykraczającego poza formalny obowiązek odno-



wienia licencji? Jak docierać do osób pracujących w różnych środowiskach? Jak łączyć edukację stacjonarną, cyfrową i klubową? W jaki sposób przygotowywać edukatorów do pracy z kolejnymi pokoleniami trenerów?

UEFA SHARE nie daje jednej gotowej odpowiedzi. Tworzy jednak środowisko, w którym przedstawiciele federacji mogą się od siebie uczyć, konfrontować własne rozwiązania oraz wspólnie projektować kolejne etapy rozwoju.



Najważniejszym efektem takich spotkań nie jest więc wyłącznie nowa wiedza. Jest nim uruchomienie refleksji i przełożenie jej na konkretne działania. W edukacji trenerów, podobnie jak w samym procesie treningowym, prawdziwa wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy wiedza zaczyna wpływać na praktykę.



TRENER ZACZYNA OD SIEBIE

OWT COACHING 2026: KOMUNIKACJA, COACHING NA BOISKU I PRACA Z ODDECHEM W ROZWOJU TRENERÓW

Rozwój trenera nie kończy się na taktyce, organizacji jednostki treningowej czy analizie gry. Coraz częściej zaczyna się od pytań: jak rozmawiam z zawodnikiem, jaką energię wnoszę do zespołu, czy potrafię uruchomić refleksję, a nie tylko przekazać gotową instrukcję? Koncepcja warsztatów OWT Coaching pokazuje, że nowoczesna edukacja trenerska powinna być doświadczeniem, w którym trener uczy się komunikacji, autoregulacji i budowania relacji w praktyce.

Od kultury odpowiedzi do kultury pytań

Jednym z najważniejszych punktów wyjścia warsztatów OWT Coaching jest przekonanie, że w pracy trenera piłki nożnej kompetencja zadawania pytań ma znaczenie fundamentalne. Nie chodzi wyłącznie o to, aby trener potrafił zadać pytanie zawodnikowi po ćwiczeniu, w przerwie meczu czy podczas odprawy. Chodzi o znacznie szerszą umiejętność prowadzenia rozmowy, która angażuje drugiego człowieka, buduje zaufanie i sprawia, że uczestnik procesu chce w nim realnie uczestniczyć.

Organizatorzy warsztatów (Szkoła Trenerów PZPN) zwracają uwagę na problem, który można określić jako dziedzictwo „pruskiej edukacji”. Przez lata dominował model jednokierunkowej komunikacji: ktoś mówił, reszta słuchała. W takim systemie zadawanie pytań nie było naturalnym nawykiem. W efekcie także dziś trenerzy i uczestnicy szkoleń często mają trudność z aktywnym dialogiem, zwłaszcza kiedy spotykają się z zagranicznymi trenerami, ekspertami czy gośćmi, od których mogliby bardzo dużo zaczerpnąć.

Warsztaty mają ten schemat przetrząsnąć. Ich celem jest rozwijanie umiejętności zadawania pytań jako jednej z kluczowych kompetencji trenerskich. Pytanie nie jest tu

dotądkiem do procesu szkoleniowego. Jest narzędziem, które pomaga uruchomić myślenie, zaangażować zawodnika, zrozumieć jego perspektywę i poprowadzić rozmowę w taki sposób, aby druga strona nie czuła się oceniana, lecz zaproszona do współpracy.

Nauka przez doświadczenie zamiast biernego słuchania

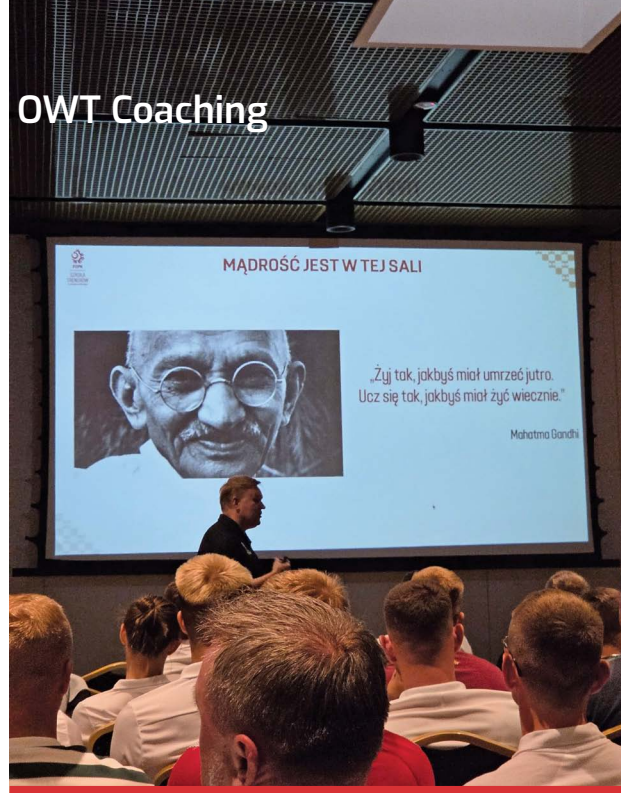
Cała koncepcja OWT Coaching została oparta na nauce przez doświadczenie, nawiązującej do cyklu Kolba. Uczestnicy nie mają być jedynie odbiorcami treści. Mają zadawać pytania, próbować, obserwować, przeżywać, wyciągać wnioski i konfrontować swoje doświadczenia z doświadczeniami innych osób.

To istotna różnica w stosunku do wielu tradycyjnych form szkoleniowych. Webinary, wykłady czy wystąpienia mogą być wartościowe, ale w tej formule odgrywają raczej rolę prezentacji perspektyw. Prawdziwe, głębokie uczenie się ma następować na miejscu, w działaniu, w bezpośrednim kontakcie z innymi ludźmi i z konkretnym zadaniem.

Dlatego praktyki „on site” są fundamentem tej koncepcji. Uczestnik nie tylko słyszy o komunikacji, ale od razu doświadcza także jej w relacji z drugim człowiekiem. Nie tylko poznaje teorię autoregulacji, ale też sprawdza, jak reaguje jego ciało i umysł w sytuacji dyskomfortu. Nie tylko słucha o coachingu na boisku, ale również obserwuje i współtworzy proces, w którym pytanie, informacja zwrotna i sposób prowadzenia zawodnika mają bezpośrednie znaczenie.

Format pracy: małe grupy, integracja i wspólna refleksja

Ważnym elementem warsztatów jest sama organizacja pracy. Uczestnicy dzieleni są na mniejsze grupy, które równolegle pracują w oddzielnych modułach. Dzięki temu każdy ma większą przestrzeń, aby się zaangażować, zabrać głos, zadać pytanie i skonfrontować swoje spojrzenie z innymi.

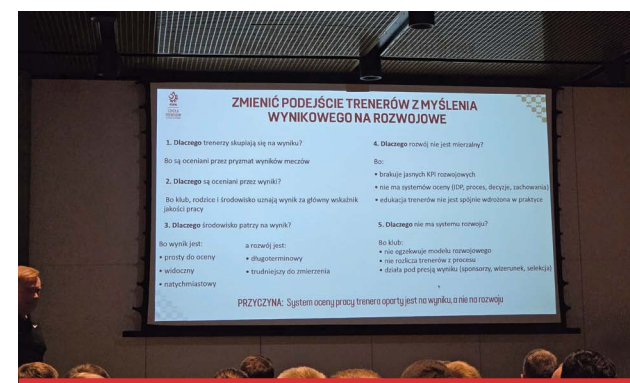


Równocześnie całość spajają wspólne bloki. Na początku pojawia się integracja, która ma zbudować atmosferę bezpieczeństwa i otwartości. Po blokach warsztatowych przychodzi czas na refleksję, czyli wspólne porządkowanie doświadczeń, obserwacji i wniosków. Dodatkowy moment podsumowania pozwala natomiast połączyć perspektywy wszystkich grup i nadać im wspólny sens.

Nie bez znaczenia jest również dobór uczestników. W warsztatach biorą udział piłkarze z kursu B + A oraz trenerzy posiadający co najmniej licencję UEFA B i pracujący w piłce 11-osobowej. Takie połączenie środowisk daje możliwość obustronnej informacji zwrotnej. Trener może zobaczyć, jak jego komunikat jest odbierany przez zawodnika, a piłkarz może lepiej zrozumieć intencje i sposób pracy trenera. To wzbogaca rozmowy, pogłębia wnioski i pozwala zejść z poziomu ogólnych deklaracji na poziom realnego doświadczenia.

Coaching na boisku: różne kultury, różne perspektywy

Jednym z modułów warsztatowych jest coaching na boisku prowadzony przez Patryka Seppelta-Górajewskiego. To trener z dużym doświadczeniem międzynarodowym: 15 lat pracował w Niemczech, a 10 lat w Stanach Zjednoczonych. Te dwa środowiska są szczególnie ciekawe w kontekście coachingu, ponieważ w obu kulturach sposób prowadzenia zawodnika, zadawania pytań i budowania procesu komunikacji jest mocno eksponowany.



Perspektywa prowadzącego nie ma być jednak przedstawiana jako „prawda absolutna”. Jej wartość polega na pokazaniu, jak pewne rozwiązania mogą wyglądać w różnych miejscach, kulturach i warunkach pracy. Uczestnik dostaje więc nie gotową receptę, lecz inspirację: może zobaczyć, jak coaching funkcjonuje „tu, tu i tu”, a następnie zastanowić się, które elementy mają sens w jego własnym środowisku.

Komunikacja relacyjna: człowiek z człowiekiem

Drugi ważny obszar warsztatów dotyczy komunikacji relacyjnej. Moduł prowadzony przez Konrada Czapęckę koncentruje się na rozmowie rozumianej bardzo prosto, ale zarazem bardzo głęboko: jako spotkanie człowieka z człowiekiem.

W pracy trenera łatwo wpaść w pułapkę komunikatu wyłączonego z kontekstu. Zawodnik ma wykonać ćwiczenie, zrealizować założenia, poprawić ustawienie, szybciej podjąć decyzję. To wszystko jest oczywiście ważne, ale za każdym zawodnikiem stoi człowiek z własnymi oczekiwaniami, problemami, wyzwaniami, ambicjami i celami. Jeżeli trener tego nie uwzględni, jego przekaz może być formalnie poprawny, ale niekoniecznie skuteczny.

Dlatego w tym module akcent pada na dopasowanie komunikacji do osoby. Chodzi o refleksję nad tym, co działa w rozmowie, w co warto angażować drugą stronę i na co powinna być ona przygotowana. Trener nie komunikuje się z „pozycją na boisku”, „rocznikiem” czy „jednostką treningową”. Komunikuje się z człowiekiem, który ma określony stan emocjonalny, określone potrzeby i określoną gotowość do przyjęcia informacji.

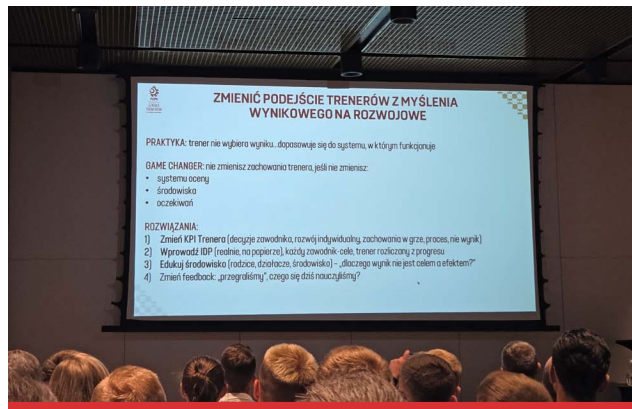
Taka perspektywa przesuwaa ciężar z samego nadawania komunikatu na budowanie relacji. Trener nadal ma prowadzić, wymagać i wyznaczać standardy, ale robi to skuteczniej wtedy, gdy potrafi najpierw zrozumieć, do kogo mówi i w jakim momencie rozwoju znajduje się jego rozmówca.

Trener musi zacząć od siebie

Podczas warsztatów mocno wybrzmiewa myśl, że trener powinien zacząć od siebie. Zanim zacznie wymagać spokoju, koncentracji, odwagi czy odpowiedzialności od zawodnika, sam musi umieć zarządzać własnym stanem. Jego opanowanie, sposób oddychania, energia, ton głosu i pozytywny komunikat tworzą warunki, w których druga osoba może się otworzyć.

Jeżeli trener komunikuje się z poziomu napięcia, frustracji albo pośpiechu, zawodnik bardzo szybko to odczytuje. Może pojawić się lęk przed oceną, zamknięcie, wycofanie albo bierne podporządkowanie. Jeżeli natomiast trener wnosi





dobłą energię, spokój i jasny intencjonalny przekaz, zwiększa szansę na prawdziwą rozmowę i gotowość zawodnika do podążania za nim.

Szczególnie mocne są w tym kontekście wypowiedzi praktyków. Wybrani uczestnicy kursu UEFA B + A podkreślają, że brak energii u trenera powoduje utratę chęci podążania za nim. Taki głos jest dla trenerów bardzo wiarygodny, zwłaszcza gdy pochodzi od osób funkcjonujących na poziomie Ekstraklasy czy 1. ligi. To nie jest teoria z podręcznika. To informacja zwrotna od ludzi, którzy codziennie odczuwają, jak sposób bycia trenera wpływa na zespół.

Oddech jako narzędzie autoregulacji

Trzeci moduł warsztatów, prowadzony przez Rafała Czerniewskiego, dotyczy zarządzania sobą poprzez pracę z oddechem. W tej części oddech traktowany jest nie jako dodatek, ale jako konkretne narzędzie, które może pomagać trenerowi w uruchamianiu bardziej świadomego, racjonalnego myślenia.

W sytuacji stresu, presji lub dyskomfortu człowiek bardzo łatwo przechodzi w tryb reaktywny. Trener także. Może wtedy szybciej oceniać, mocniej naciskać, reagować impulsywnie albo zamykać się na perspektywę drugiej strony. Praca z oddechem ma pomagać w odzyskaniu wpływu na własny stan i w powrocie do takiego poziomu funkcjonowania, w którym możliwe jest spokojniejsze podejmowanie decyzji.

Potencjał tego narzędzia został w materiałach określony jako nieprawdopodobny. Nie dlatego, że oddech rozwiązuje wszystkie problemy trenera, lecz dlatego, że jest dostępny zawsze: przed rozmową z zawodnikiem, w trakcie meczu, po trudnej sytuacji w szatni, w momencie presji wyniku czy wtedy, gdy trzeba zareagować inaczej, niż podpowiada pierwszy impuls.

Deska z gwoździami, zimna woda i spotkanie z dyskomfortem

Warsztaty nie ograniczają się do rozmowy o oddechu. Uczestnicy mierzą się również z praktycznymi doświadczeniami, które mają pokazać, jak wiele barier znajduje się w głowie, zanim jeszcze pojawi się realne zagrożenie. Jednym z takich ćwiczeń jest deska z gwoździami.

To doświadczenie pokazuje, że problem często wydaje się większy w wyobraźni niż w rzeczywistości. Z punktu widzenia fizyki odpowiedni rozkład nacisku sprawia, że gwoździe nie wyrządzają szkody. Jednak zanim uczestnik to sprawdzi, musi zmierzyć się z własną interpretacją sytuacji, napięciem, obawą i reakcją organizmu.

Podobną funkcję pełni wejście do lodowatej wody oraz inne formy ekspozycji na dyskomfort. Nie chodzi o demonstrację odwagi dla samej odwagi. Celem jest budowanie regulacji i odporności, a także pokazanie, że w człowieku istnieją rezerwy, do których można dotrzeć wtedy, gdy nauczy się on lepiej zarządzać swoim stanem.

Reakcje uczestników są różne. Część doświadcza efektu „wow”, bo przekracza własne wyobrażenie o tym, co jest możliwe. Część nie wchodzi w dane ćwiczenie, ponieważ nie jest jeszcze gotowa. Istotne jest jednak to, że prowadzący niczego nie wymusza. Pokazuje możliwość, stwarza warunki i zostawia uczestnikowi przestrzeń do decyzji. To również jest ważna lekcja trenerska: rozwój nie zawsze polega na popchnięciu kogoś za wszelką cenę, lecz na stworzeniu środowiska, w którym człowiek może bezpiecznie spotkać się z własną granicą.

Łączenie środowisk i budowanie wspólnego języka

Warsztaty w Janowie i Białej Podlaskiej mają również szerszy wymiar środowiskowy. Ich celem jest łączenie różnych grup funkcjonujących w piłce: zawodników, trenerów z licencją UEFA B, a w dalszych planach także trenerów UEFA Pro oraz dyrektorów.

Taki kierunek wynika z przekonania, że piłka nożna potrzebuje wspólnego języka i wspólnych narzędzi komunikacji. Jeżeli trener, zawodnik i osoba zarządzająca rozwojem sportowym mówią zupełnie innymi językami, współpraca staje się trudniejsza. Jeżeli natomiast rozumieją podstawowe mechanizmy rozmowy, feedbacku, autoregulacji i uczenia się przez doświadczenie, łatwiej im budować spójne środowisko.

Organizatorzy zapowiadają kontynuację i rozszerzanie tej formuły. Kierunek Szkoły Trenerów PZPN jest jasny: łączyć ludzi i angażować ich w doświadczenia. Elementy tego podejścia pojawiły się także podczas ostatniej Ogólnopolskiej Konferencji Trenerów Pro, jako forma przygotowania

uczestników do nowego sposobu pracy i myślenia o edukacji trenerskiej.

Przeciwko szkoleniom sprzed 30 lat

W tle całej koncepcji pojawia się krytyka tradycyjnych form edukacji, w których „profesor mówi, a reszta słucha”. Organizatorzy przywołują przykład zajęć MBA, podczas których prowadzący, mimo wielu tytułów i formalnych kompetencji, stosował metody sprzed 30 lat. Problem nie polegał na braku wiedzy, lecz na sposobie jej przekazywania. Taki model nie zadziałał, bo nie angażował uczestników i nie odpowiadał na ich realne potrzeby.

W edukacji trenerów piłki nożnej ten problem jest szczególnie ważny. Czas uczestników ma dużą wartość. Jeżeli trener przyjeżdża na szkolenie, chce wyjechać z czymś, co poruszy jego myślenie, da mu nowe doświadczenie i pozwoli wrócić do własnego środowiska z konkretną refleksją. Sama obecność znanego nazwiska czy pokazanie medialnie rozpoznawalnego wzorca nie wystarcza.

Guardiola, Mourinho i inni wielcy trenerzy są dziś ogólnodostępni w przestrzeni medialnej. Można oglądać ich konferencje, analizować wypowiedzi, czytać książki i śledzić fragmenty treningów. Warto to robić, ale samo odtwarzanie cudzych wzorców nie zastąpi własnego doświadczenia. Rolą organizatorów takich warsztatów jest więc inspirowanie i pokazywanie świata doświadczalnego, a nie powielanie tego, co każdy może znaleźć w Internecie.

ROZWÓJ TRENERA ZACZYNA SIĘ OD GOTOWOŚCI DO SŁUCHANIA

DARIUSZ GRZEGRZÓŁKA O WARTOŚCI WARSZTATÓW TRENERSKICH, ZDERZANIU PERSPEKTYW I UCZENIU SIĘ OD ZAWODNIKÓW, TRENERÓW ORAZ LUDZI Z RÓŻNYCH ŚRODOWISK PIŁKARSKICH

Warsztaty trenerskie są wartościowe wtedy, gdy nie ograniczają się do przekazania gotowych treści. Ich siła pojawia się w momencie, w którym trener może skonfrontować własne przekonania z doświadczeniami innych: zawodników, byłych piłkarzy, szkoleniowców z piłki grassroots, trenerów akademii oraz osób pracujących na poziomie profesjonalnym. Dariusz Grzegorzówka, prezes Stowarzyszenia Trenerów Piłki Nożnej, podkreśla, że właśnie taka wymiana pozwala najpełniej rozwijać warsztat – nie tylko trenerski, ale również edukatorski.

Przyjechać po perspektywę

Udział Dariusza Grzegorzówki w warsztatach nie był przypadkowy. Jak sam zaznaczał, przyjechał do Janowa Podlaskiego dzięki zaproszeniu dyrektora Szkoły Trenerów PZPN, Pawła Grycmanna. Celem było przede wszystkim poznanie perspektywy innych trenerów oraz zawodników – zarówno aktywnych, jak i byłych – a szczególnie sprawdzenie, jak coaching trenera jest odbierany z ich punktu widzenia.

Pozytywne nastawienie nie jest dodatkiem

Na końcu warto wrócić do wątku, który może brzmieć lekko, ale w praktyce ma ogromne znaczenie: pozytywnego nastawienia trenera.

Pozytywne myślenie nie oznacza naiwności ani unikania trudnych tematów. Oznacza raczej umiejętność tworzenia takiego klimatu, w którym zawodnik chce słuchać, pytać, próbować i brać odpowiedzialność. Trener może mieć świetną wiedzę, ale jeżeli nie potrafi jej przekazać z energią, spokojem i szacunkiem do człowieka, część tej wiedzy nie dotrze tam, gdzie powinna.

OWT Coaching pokazuje więc rozwój trenera jako proces znacznie szerszy niż doskonalenie ćwiczeń czy modeli gry. To praca nad sposobem komunikacji, nad jakością pytań, nad własnym stanem, nad relacją z zawodnikiem i nad środowiskiem, które sprzyja uczeniu się. W nowoczesnej piłce trener nadal musi znać grę, ale coraz częściej o skuteczności jego pracy decyduje również to, czy potrafi uruchomić człowieka, który tę grę ma rozumieć, przeżywać i współtworzyć.

Artykuł przygotował Marcin Papierz, redaktor naczelny czasopisma „Asystent Trenera” na podstawie rozmowy z Pawłem Grycmannem, dyrektorem Szkoły Trenerów PZPN



Grzegorzówka zwracał uwagę, że szczególnie cenne jest uczenie się od osób, które mają doświadczenie na wysokim poziomie. Nie po to, by bezrefleksyjnie kopiować ich wnioski, ale po to, by poszerzać własne spojrzenie. Każde takie spotkanie daje trenerowi możliwość zatrzymania się i zadania sobie pytań: co z tej perspektywy mogę wykorzystać w swojej codziennej pracy?

Rozwój niezależnie od funkcji

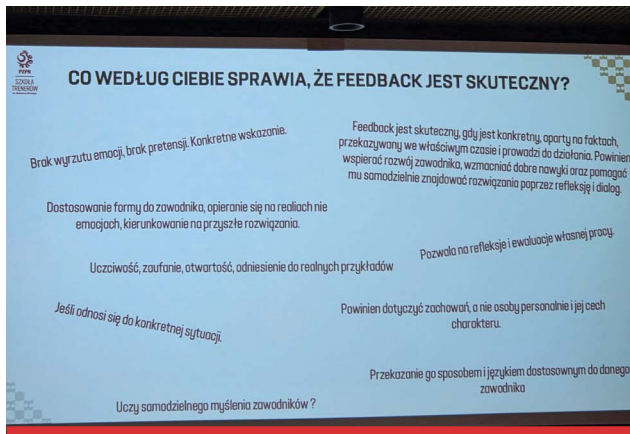
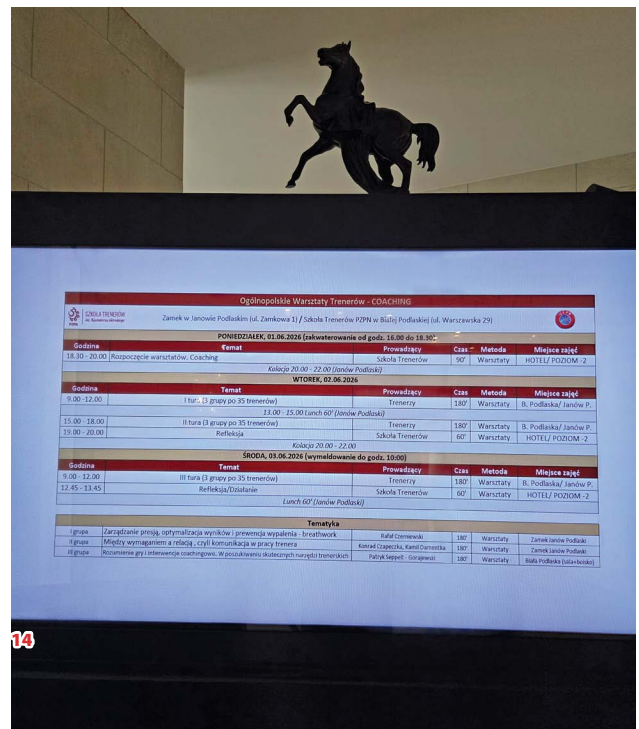
W rozmowie wybrzmiało również przekonanie, że rozwój nie kończy się wraz z objęciem określonej funkcji. Bez względu na to, czy ktoś jest prezesem stowarzyszenia, edukatorem trenerów czy trenerem pracującym na boisku, stale powinien poszerzać swoją wiedzę i uczyć się od innych.

Dla prezesa Stowarzyszenia Trenerów Piłki Nożnej udział w takich warsztatach jest więc nie tylko elementem obserwacji środowiska, ale także formą osobistego rozwoju zawodowego. To istotne, bo osoba pełniąca funkcję organizacyjną i reprezentującą środowisko trenerskie nie może funkcjonować wyłącznie z poziomu gabinetu czy oficjalnych spotkań. Musi rozumieć realne potrzeby trenerów i zawodników, a te łatwiej uchwycić właśnie w praktycznej, warsztatowej pracy.

Taka postawa pokazuje również szerszy kierunek myślenia o zawodzie trenera. Trener, który wymaga rozwoju od zawodników, sam powinien pozostawać w procesie uczenia się. Gotowość do słuchania, zadawania pytań i przyjmowania informacji zwrotnej staje się więc nie dodatkiem do warsztatu, lecz jednym z jego fundamentów.

Zawodnicy mówią, co naprawdę zostaje

Jednym z najcenniejszych elementów warsztatów była dla Grzegorzówki perspektywa zawodników uczestniczących w kursie B + A. To osoby, które zetknęły się z poziomem profesjonalnym, funkcjonowały w wymagającym środowisku i mogą opowiadać o pracy trenerów nie z teorii, ale z własnego doświadczenia.



Szczególnie wartościowe były ich refleksje dotyczące tego, co czerpali od szkoleniowców, z którymi pracowali, oraz co z perspektywy zawodnika uznawali za naprawdę ważne. Takie wypowiedzi pomagają trenerom lepiej rozumieć, które zachowania, komunikaty i sposoby prowadzenia procesu zostają z zawodnikiem na dłużej, a które mogą być mniej skuteczne, niż trener zakładał.

Nie chodzi jednak o to, by wszystko przejmować bezkrytycznie. Grzegorzówka akcentował potrzebę selekcji. Każdy trener powinien wybrać z takich rozmów te elementy, które pasują do jego osobowości, środowiska pracy, poziomu drużyny i celów szkoleniowych. Właśnie w tym tkwi wartość warsztatów: w dostępie do różnorodnych doświadczeń, z których można świadomie budować własny warsztat.

Od refleksji do praktyki trenerskiej i edukacyjnej

Zdobyte podczas warsztatów perspektywy mają dla Grzegorzówki znaczenie nie tylko w pracy trenera, ale również w pracy edukatora trenerów. Jeżeli szkoleniowiec ma pomagać innym trenerom w rozwoju, potrzebuje stale aktualizować swoje spojrzenie na proces treningowy, komunikację oraz relację trener – zawodnik.

Dlatego dzień warsztatowy uznał za udany właśnie ze względu na różnorodną i praktyczną wymianę doświadczeń. Wnioski nie pozostały na poziomie ogólnych haseł. Można je było odnieść do realnych sytuacji: rozmów z zawodnikami, prowadzenia jednostki treningowej, budowania relacji w zespole czy sposobu przekazywania informacji zwrotnej.

To bardzo ważne w edukacji trenerów. Sucha wiedza może inspirować, ale dopiero kontakt z praktyką pozwala sprawdzić, jak dane rozwiązanie funkcjonuje w realnym środowisku. Warsztaty dają możliwość bezpośredniego przeżycia, wymiany i skonfrontowania własnych przekonań z opiniami innych uczestników.

Warsztaty zamiast suchej teorii

Dariusz Grzegorzówka przyznał, że w przeszłości jego podejście do warsztatów było różne. Od około trzech lat – jak sam mówi – bardzo ceni tę formę pracy, a nawet ją „uwiłbia”. Największą wartość widzi w uczeniu się przez doświadczanie, pracę w grupach oraz bezpośrednią konfrontację różnych punktów widzenia.

W jego ocenie taka formuła jest jednym z najlepszych sposobów zdobywania wiedzy. Różni się od tradycyjnych szkoleń, w których uczestnicy głównie słuchają wykładu



i zapisują wybrane treści. Warsztat wymaga aktywności. Zmusza do wejścia w rozmowę, podzielenia się własnym doświadczeniem, zadania pytania, przyjęcia informacji zwrotnej i natychmiastowego odniesienia jej do praktyki.

To szczególnie istotne w piłce nożnej, gdzie trener nie pracuje z abstrakcyjnymi modelami, lecz z ludźmi. Każda drużyna, każdy zawodnik i każde środowisko mają swoją specyfikę. Dlatego im więcej trener doświadcza różnych perspektyw, tym większą ma szansę lepiej dopasowywać swoje działania do ludzi, z którymi pracuje.

Siła różnorodnego środowiska

Jednym z elementów, które szczególnie docenił rozmówca, było „pomieszanie” ludzi i kultur piłkarskich. W jednej przestrzeni spotkali się trenerzy grassroots, szkoleniowcy pracujący w akademiach, osoby związane z piłką profesjonalną oraz byli zawodnicy. Każda z tych grup wnosi inne doświadczenia, inne problemy i inny język opisu gry oraz procesu szkoleniowego.

Taka różnorodność pozwala zobaczyć piłkę szerzej. Trener grassroots może usłyszeć, jak pewne działania są odbierane przez zawodników z poziomu profesjonalnego. Trener akademii może skonfrontować swoją codzienność z perspektywą osób pracujących w innych środowiskach. Byli zawodnicy mogą natomiast pokazać, jak decyzje i komunikaty trenerów były interpretowane w szatni.

W praktyce prowadzi to do tego, że uczestnicy nie tylko rozmawiają o teorii, ale realnie „dotykają” praktyki. Wymieniają konkretne sytuacje, porównują doświadczenia i szukają rozwiązań, które można wykorzystać w swoim miejscu pracy. Dla Grzegorzówki właśnie ten element jest jednym z największych atutów warsztatów.

Co trener może zabrać z takiego dnia?

Najważniejszy wniosek z rozmowy jest prosty: trener rozwija się wtedy, gdy jest gotowy zderzać własny sposób myślenia z perspektywą innych. Warsztaty trenerskie tworzą do tego idealne warunki, ponieważ łączą doświadczenie zawodników, trenerów, edukatorów i osób funkcjonujących w różnych częściach piłkarskiego środowiska.

Dla Dariusza Grzegorzówki taka formuła ma przewagę nad suchą teorią, ponieważ daje natychmiastowe, użyteczne wnioski. Nie ogranicza się do przekazania informacji, ale uruchamia refleksję: jak ją komunikuję się z zawodnikami? Co oni naprawdę słyszą? Jak odbierają mój coaching? Co z doświadczeń innych trenerów i byłych piłkarzy mogę wykorzystać u siebie?



Odpowiedzi na te pytania nie zawsze są wygodne, ale właśnie dlatego są rozwojowe. Trener, który chce skuteczniej pracować z ludźmi, musi być gotowy nie tylko mówić, ale również słuchać. A warsztaty, w których spotykają się różne środowiska, dają do tego jedną z najlepszych okazji.

Najważniejsze wnioski dla trenera

- **Słuchaj zawodników.** Różnica między intencją trenera a odbiorem piłkarza może być większa, niż zakładamy. Perspektywa zawodników pomaga lepiej ocenić skuteczność coachingu.
- **Nie kopiuj bezrefleksyjnie.** Doświadczenia innych są inspiracją, ale każdy trener powinien wybierać z nich elementy pasujące do własnego środowiska, osobowości i celów pracy.
- **Ucz się niezależnie od roli.** Funkcja prezesa, edukatora czy doświadczonego trenera nie zwalnia z rozwoju. Gotowość do uczenia się jest częścią profesjonalizmu.
- **Stawiaj na doświadczenie.** Warsztaty, praca w grupach i wymiana praktycznych obserwacji pozwalają głębiej zrozumieć proces niż sama teoria.
- **Łącz środowiska.** Spotkanie trenerów grassroots, trenerów akademii, byłych zawodników i osób z piłki profesjonalnej wzbogaca język, refleksję i narzędzia pracy.

Artykuł opracował Marcin Papierz, redaktor naczelny czasopisma „Asystent Trenera” na podstawie wywiadu przeprowadzonego podczas OWT Coaching w Janowie Podlaskim.



NAPIERW PRZEŻYĆ, POTEM ZROZUMIEĆ

ZARZĄDZANIE EMOCJAMI W PRACY TRENERA PODZAS OGÓLNOPOLSKICH WARSZTATÓW TRENERÓW EDUKATORÓW

Emocje w pracy trenera nie są dodatkiem do procesu szkoleniowego. Są jego statym elementem. Pojawiają się w trakcie rozmowy z zawodnikiem, podczas prowadzenia zajęć, w czasie meczu, podczas kontaktu z rodzicem, przełożonym, edukatorem czy grupą szkoleniową. Mogą wzmacniać przekaz trenera, ale mogą też go zaburzać. Dlatego podczas Ogólnopolskich Warsztatów Trenerów Edukatorów osobny blok poświęcono zarządzaniu emocjami, stresem oraz trosce o własny dobrostan.

Otym obszarze mówili psychologowie sportu Konrad Czapczka i Rafał Malinowski. Ich moduł nie został zbudowany jako klasyczny wykład, w którym prowadzący przedstawia teorię, a uczestnicy zapisują najważniejsze punkty. Punktem wyjścia było doświadczenie. Najpierw

trenerzy mieli coś przeżyć, poczuć i zaobserwować własne reakcje. Dopiero później przyszła analiza, teoria oraz próba przełożenia wniosków na codzienną praktykę trenerską i edukatorską.

Emocje jako kompetencja trenera

Głównym założeniem warsztatu było potraktowanie zarządzania emocjami jako jednej z kluczowych kompetencji mentalnych trenera. Nie chodziło wyłącznie o to, aby trener „panował nad sobą” w sytuacjach trudnych. Cel był szerszy: lepiej rozumieć własne reakcje, rozpoznawać mechanizmy stresu, dostrzegać sygnały płynące z ciała i świadomie wybierać sposób działania.

W praktyce trenerskiej ma to ogromne znaczenie. Trener bardzo często pracuje w warunkach presji: wyniku, czasu, oceny, oczekiwań otoczenia czy odpowiedzialności za rozwój zawodników. Jeżeli nie potrafi zauważyć, co dzieje się z nim samym, łatwo może przenieść napięcie na zespół. Emocje zaczynają wtedy zarządzać trenerem, zamiast być informacją, z której trener potrafi skorzystać.

Dlatego podczas warsztatu nacisk położono nie tylko na techniki radzenia sobie z emocjami i stresem, ale również na świadomość tego, że nawet najlepsze narzędzia nie zadziałają, jeśli trener nie będzie miał energii, by po nie sięgnąć. W tym sensie zarządzanie emocjami zostało połączone z tematem dobrostanu oraz regularnego „ładowania baterii”.

Trener może dostać bardzo dobrze wyposażoną skrzynkę z narzędziami. Ale jeśli sam jest przeciążony, zmęczony i pozbawiony energii, może nie mieć siły, aby z tej skrzynki skorzystać wtedy, kiedy naprawdę będzie tego potrzebował.

Dlaczego warsztat, a nie „sucha teoria”?

Architektura szkolenia została oparta na cyklu Kolba, czyli modelu uczenia się przez doświadczenie. Jest to podejście, które w Szkole Trenerów PZPN stanowi ważny punkt odniesienia w pracy z trenerami-edukatorami. Logika procesu jest prosta, ale bardzo wymagająca: najpierw uczestnik doświadcza konkretnej sytuacji, potem ją analizuje, następnie porządkuje swoje obserwacje, uwzględniając teorię, a na końcu sprawdza, jak może wykorzystać wnioski w praktyce.

Taki sposób pracy ma sprzyjać głębszemu przetwarzaniu doświadczenia i ułatwiać przełożenie wniosków na praktykę. Trener nie otrzymuje wyłącznie gotowych definicji. Najpierw konfrontuje się z własną reakcją. Zauważa napięcie, frustrację, radość, złość, mobilizację albo spadek energii. Dopiero później pojawia się pytanie: co właściwie się wydarzyło, jak zareagowało moje ciało, jakie zachowania się pojawiły i jak zinterpretowałem tę sytuację.

Prowadzący zaprojektowali warsztat tak, aby w bezpiecznych warunkach mogły pojawić się naturalne emocje. Nie chodziło o symulowanie problemu przy tablicy ani o omawianie hipotetycznych sytuacji. Chodziło o stworzenie warunków, w których emocje rzeczywiście się pojawią, a uczestnicy będą mogli pracować na autentycznym materiale z własnego doświadczenia.

Miniturniej siatkonogi jako punkt wyjścia

Pierwszym etapem była gra. Uczestnicy rozpoczęli od miniturnieju siatkonogi. Sama forma aktywności była jednak tylko narzędziem. Kluczowe było to, że w trakcie gry pojawiały się dystraktory oraz zmieniające się zasady. Miał stworzyć uczestnikom okazję do doświadczenia i zauważenia zróżnicowanej palety emocji: od tych przyjemnych, związanych z rywalizacją, zabawą i zaangażowaniem, po trudniejsze, takie jak irytacja, frustracja czy poczucie niesprawiedliwości.

Dla trenera-edukatora to szczególnie wartościowy punkt wyjścia. W codziennej pracy z grupą trenerów bardzo łatwo mówić o emocjach w sposób ogólny. Znacznie trudniej wejść w sytuację, w której samemu doświadcza się napięcia, presji, niepewności lub zmiany reguł. Dopiero wtedy można uczciwie zapytać: jak reaguję, kiedy coś nie idzie po mojej myśli? Co dzieje się z moją komunikacją? Czy potrafię zatrzymać automatyczną reakcję? Czy widzę, co w tym samym czasie dzieje się z innymi?



To doświadczenie było surowym materiałem do dalszej pracy. Gra nie kończyła procesu, lecz go otwierała. Jej celem nie było wytonienie najlepszych, ale uruchomienie obserwacji, które później można było rozłożyć na czynniki pierwsze.

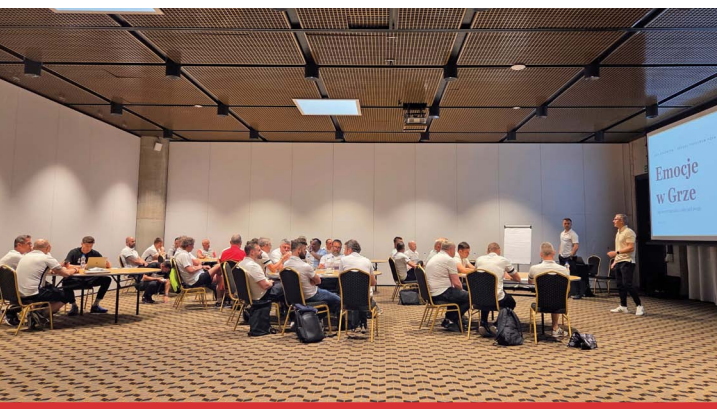
Trzy poziomy refleksji

Po zakończeniu gry uczestnicy przeszli do refleksji. Analiza odbywała się na trzech poziomach: fizjologicznym, behawioralnym i poznawczym. Ten podział pomagał uporządkować to, co często w realnej sytuacji dzieje się bardzo szybko i chaotycznie.

Pierwszy poziom dotyczył ciała. Uczestnicy przyglądali się temu, co działo się fizjologicznie: jak zmieniał się oddech, napięcie mięśni, tętno, poziom pobudzenia czy gotowość do działania. To istotne, ponieważ sygnały z ciała mogą być jednym z pierwszych dostępnych wskaźników narastającego pobudzenia emocjonalnego.

Drugi poziom dotyczył zachowania. Trenerzy analizowali, jakie reakcje pojawiały się pod wpływem emocji. Czy ktoś podnosił głos? Czy wycofywał się z działania? Czy próbował przejąć kontrolę? Czy koncentrował się na wyniku, czy na współpracy? Takie obserwacje mają bezpośrednie przełożenie na pracę trenera, ponieważ zawodnicy bardzo często odbierają emocje trenera właśnie poprzez jego zachowanie.

Trzeci poziom obejmował interpretację sytuacji, czyli obszar poznawczy. Uczestnicy sprawdzali, jakie znaczenia nadawali temu, co się działo. Ta sama zmiana zasad dla jednej osoby mogła być ciekawym wyzwaniem, dla innej źródłem frustracji, a dla kolejnej sygnałem chaosu. Właśnie





w tej różnicy interpretacji kryje się bardzo ważna lekcja dla pracy trenera: emocje nie wynikają wyłącznie z faktów, ale także z tego, jak te fakty odczytujemy.

Krótką teoria, konkretne narzędzia

Dopiero po doświadczeniu i refleksji pojawił się blok teoretyczny. Trwał ok. 25 min i miał charakter bardzo praktyczny. Nie chodziło o rozbudowany wykład psychologiczny, lecz o przedstawienie modeli oraz narzędzi, które pomagają lepiej rozumieć i regulować emocje oraz stres.

W tym miejscu ważne było połączenie wcześniejszych obserwacji z konkretnymi rozwiązaniami. Uczestnicy mogli zobaczyć, że to, co chwilę wcześniej przeżyli w grze, da się nazwać, uporządkować i wykorzystać. Emocje przestają wtedy być czymś niekontrolowanym albo wstydliwym. Stają się informacją, którą można zauważyć i z którą można pracować.

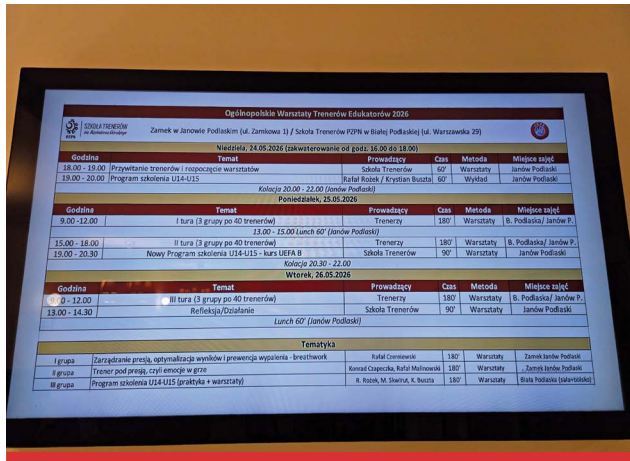
Prowadzący podkreślali, że celem jest lepsze rozumienie, zarządzanie i wykorzystywanie własnych emocji tak, aby adekwatnie reagować w pracy trenera. „Adekwatnie” jest tu słowem kluczowym. Nie chodzi o wyeliminowanie emocji, ale o zdolność dobrania reakcji do sytuacji, człowieka, celu i momentu.

Zarządzanie stresem: temat nierozłączny z emocjami

Drugim ważnym obszarem była praca ze stresem. W praktyce trenerskiej emocje i stres bardzo często funkcjonują razem. Stres wpływa na ciało, sposób komunikowania się, podejmowanie decyzji, jakość obserwacji i gotowość do słuchania. Może mobilizować, ale może też zawęzić perspektywę i uruchamiać reakcje automatyczne.

Warsztat pokazywał mechanizmy stresu oraz jego wpływ na zachowanie. Dla trenera-edukatora jest to szczególnie istotne, ponieważ pracuje nie tylko z zawodnikami, ale także z trenerami, którzy sami mierzą się z presją środowiska, oczekiwaniami klubów i rodziców, oceną własnej pracy czy potrzebą szybkiego reagowania w trudnych sytuacjach.

Jeżeli edukator rozumie, jak działa stres, łatwiej może projektować proces uczenia się tak, aby nie tylko przekazywać wiedzę, ale także tworzyć warunki do bezpiecznej refleksji. To ważne zwłaszcza wtedy, gdy trenerzy mają mówić o własnych błędach, trudnościach, ograniczeniach albo sytuacjach, w których nie zareagowali tak, jakby chcieli.



Dobrostan, mikronawyki i ładowanie baterii

Jednym z najważniejszych wniosków z warsztatu było zwrócenie uwagi na dobrostan trenera. W dyskusji pojawił się temat mikronawyków oraz regularnego „ładowania baterii”. To nie jest dodatek do pracy szkoleniowej, ale fundament, który decyduje o tym, czy trener w ogóle będzie w stanie korzystać z poznanych narzędzi.

Można znać techniki oddechowe, sposoby zatrzymania reakcji, modele komunikacyjne i narzędzia regulacji emocji. Jednak w momencie silnego przeciążenia, chronicznego zmęczenia lub długotrwałego stresu dostęp do tych narzędzi bywa ograniczony. Trener może wiedzieć, co powinien zrobić, ale nie mieć wystarczającej energii, aby zrobić to w praktyce.

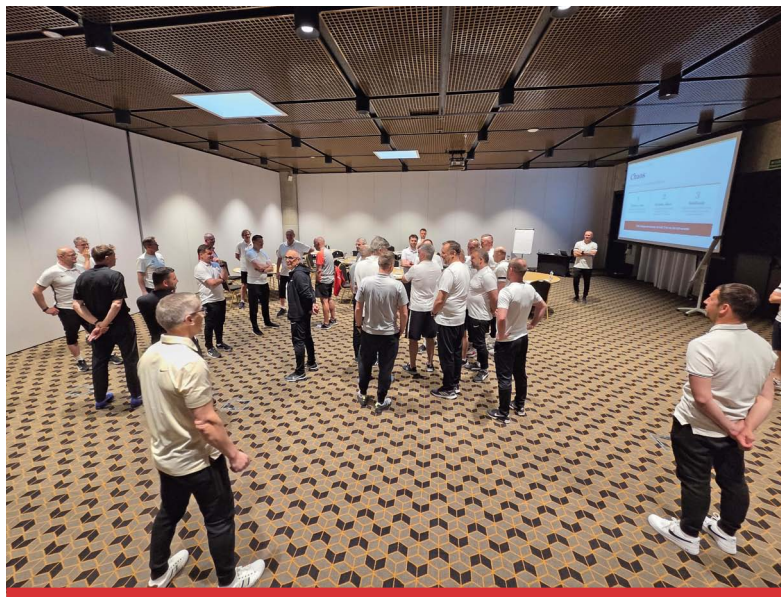
Dlatego w module Konrada Czapeczki i Rafała Malinowskiego tak mocno wybrzmiał temat troski o siebie. Nie w sensie komfortu rozumianego jako unikanie trudności, ale jako odpowiedzialności za własną gotowość do pracy z ludźmi. Trener, który regularnie dba o regenerację, energię i podstawowe mikronawyki, zwiększa szansę, że w trudnej sytuacji zareaguje świadomie, a nie automatycznie.

Od warsztatu do codziennej praktyki

Ostatnim etapem pracy było zastosowanie, czyli przetestowanie wiedzy i refleksji na codzienne sytuacje. Uczestnicy mieli zobaczyć, jak wnioski z warsztatu mogą funkcjonować w życiu osobistym, w pracy trenerskiej oraz w roli edukatora trenerów.

To szczególnie ważne, ponieważ zarządzanie emocjami nie jest umiejętnością uruchamianą wyłącznie w wyjątkowych sytuacjach. Trener korzysta z niej codziennie: kiedy zawodnik nie realizuje założeń, kiedy grupa traci koncentrację, kiedy rodzic zgłasza pretensję, kiedy trzeba udzielić trudnej informacji zwrotnej, kiedy pojawia się konflikt albo gdy sam trener czuje spadek energii.

W roli trenera-edukatora dochodzi jeszcze jeden wymiar. Edukator nie tylko sam powinien rozumieć emocje i stres, ale również pomagać innym trenerom rozwijać tę świadomość.



domość. Jeżeli proces edukacyjny ma być skuteczny, nie może opierać się wyłącznie na przekazywaniu treści. Musi tworzyć przestrzeń do doświadczenia, refleksji, rozmowy i zastosowania.

Cykl Kolba w praktyce warsztatu

Zastosowana struktura warsztatu dobrze pokazuje, jak można projektować uczenie się w środowisku trenerskim. Każdy etap miał swoją funkcję i prowadził uczestników od emocjonalnego doświadczenia do praktycznego zastosowania.

Etap	Znaczenie w warsztacie
Doświadczenie	Miniturniej siatkówki, dystraktory i zmienne zasady, czyli sytuacja wywołująca autentyczne emocje
Refleksja	Analiza reakcji na poziomie ciała, zachowania oraz interpretacji poznawczej
Konceptualizacja	Krótki blok teoretyczny porządkujący doświadczenie i pokazujący modele oraz narzędzia
Aplikacja	Przełożenie wniosków na codzienne sytuacje w pracy trenera, edukatora oraz w życiu osobistym



Co z tego wynika dla trenera?

Najważniejszy wniosek z warsztatu jest bardzo praktyczny: trener nie może traktować własnych emocji jako przeszkody, którą trzeba ukryć albo wyłączyć. Powinien traktować je jako obszar pracy. Tak samo jak rozwija warsztat metodyczny, analizę gry, komunikację czy planowanie treningu, powinien rozwijać zdolność obserwowania i regulowania siebie.

Zarządzanie emocjami nie oznacza braku emocji. Oznacza większą świadomość tego, co się dzieje, oraz większy wybór reakcji. To umiejętność szczególnie ważna w pracy z ludźmi, bo emocje trenera wpływają na atmosferę, bezpieczeństwo, zaufanie, motywację i jakość uczenia się.

Ogólnopolskie Warsztaty Trenerów Edukatorów pokazały, że o tych kompetencjach warto rozmawiać nie tylko w teorii, ale przede wszystkim poprzez doświadczenie. Takie doświadczenie może pomóc trenerowi lepiej zrozumieć, dlaczego zawodnik albo inny trener reaguje w określony sposób.

Najważniejsze wskazówki dla trenera-edukatora

- Projektuj uczenie się tak, aby uczestnik nie tylko słuchał, ale również doświadczał, analizował i stosował wiedzę w praktyce.
- Nie uciekaj od emocji w procesie szkoleniowym. Twórz warunki, w których można je bezpiecznie zauważyć, nazwać i omówić.
- Zwracaj uwagę na trzy poziomy reakcji: ciało, zachowanie i interpretację sytuacji.
- Pamiętaj, że stres wpływa na komunikację, decyzje i zdolność uczenia się. Uwzględniaj to w pracy z trenerami i zawodnikami.
- Dbaj o własne „baterie”. Narzędzia samoregulacji są skuteczne wtedy, gdy trener ma energię, aby po nie sięgnąć.

Warsztat Konrada Czapeczki i Rafała Malinowskiego był więc nie tylko rozmową o emocjach, ale także przykładem tego, jak można uczyć kompetencji mentalnych w praktyce. Najpierw stworzyć sytuację, w której emocje naprawdę się pojawiają. Potem pomóc uczestnikom je rozpoznać. Następnie dać im język, modele i narzędzia. Na końcu zaś zapytać: co z tym zrobisz jutro, w swojej pracy z ludźmi.

Artykuł opracował Marcin Papierz, redaktor naczelny czasopisma „Asystent Trenera” na podstawie wywiadu z psychologiem sportu: Konradem Czapeczką i Rafałem Malinowskim.

OKIEM UCZESTNIKA: JAKUB WOJTKOWIAK

Uczestnictwo w Ogólnopolskich Warsztatach Trenerów Edukatorów było dla mnie kolejnym bardzo wartościowym doświadczeniem – zarówno w kontekście pracy zawodowej, jak i rozwoju osobistego jako edukatora i trenera. Dzięki zastosowanym metodom oraz różnorodnym formom pracy nad emocjami mogłem jeszcze bardziej świadomie spojrzeć na to, co robię, po co to robię oraz w jaki sposób mogę wykonywać swoją pracę jeszcze lepiej i efektywniej.

Tego typu spotkania uważam za niezwykle rozwijające, szczególnie w obszarze mentalnym. Pomagają mi stać się człowiekiem, który lepiej panuje nad emocjami, jest dobrze zorganizowany, czerpie satysfakcję z tego, co robi, i ma świadomość, że ciągły rozwój pozwala skuteczniej przekazywać wiedzę oraz umiejętności, nie tracąc energii na sprawy nieistotne.

Wierzę również, że rozwój własny trenera bezpośrednio przekłada się na jakość środowiska, które tworzy on dla zawodników. Im bardziej świadomy, uporządkowany i rozwijający się jest trener, tym lepsze warunki do rozwoju może zapewnić zarówno swoim zawodnikom, jak i samemu sobie.

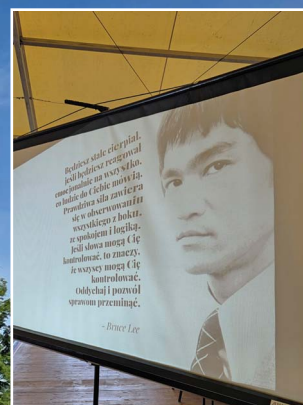
Bardzo doceniam również kierunek dalszej rozbudowy programu szkolenia dla kategorii trampkarz. Uważam, że jest to naturalna i wartościowa kontynuacja wcześniejszego programu, oparta na zasadach gry oraz jeszcze głębszym

rozumieniu funkcjonowania zawodnika w środowisku meczowym.

Rozwijanie programu o przestrzenie dynamiczne, których celem jest rozwój trenera w zakresie rozumienia roli zawodnika w sytuacjach opartych na identyfikacji partnerów, przeciwników oraz podejmowaniu decyzji w kontekście gry, uważam za bardzo nowoczesne i potrzebne podejście do procesu szkolenia.

Cieszę się, że kolejny raz mogłem uczestniczyć w tym wydarzeniu. Mam nadzieję, że tego typu inicjatywy Szkoły Trenerów PZPN będą nadal organizowane, a my w dalszym ciągu będziemy mogli rozwijać swoje kompetencje miękkie i metodyczne, aby jeszcze skuteczniej oraz efektywniej przekazywać wiedzę kolejnym trenerom i zawodnikom.

Jakub Wojtkowiak



Trener nr 3/2026 (180)



BIBLIOTEKA

Wszystkie mecze znajdziesz w Bibliotece Piłkarstwa Polskiego

WWW.LACZYNASPILKA.PL/BIBLIOTEKA



Środowisko profesjonalnego sportu szybko weryfikuje wszystko: wiedzę, sposób przekazywania informacji, autentyczność, a przede wszystkim – praktyczne przełożenie teorii na działanie. Podczas ostatnich Ogólnopolskich Warsztatów Trenerów (OWT Edukator oraz OWT Coaching 2026) w Janowie Podlaskim miałem ogromną przyjemność zostać zaproszonym przez kierownictwo Szkoły Trenerów PZPN im. Kazimierza Górskiego do ich świata, by wspólnie z kadrą szkoleniową przyjrzeć się obszarom świadomej regulacji układu nerwowego i pracy z ciałem – relacjonuje Rafał Czerniewski.



To zaproszenie jest dla mnie dowodem na dużą otwartość, odwagę i innowacyjność władz Szkoły Trenerów PZPN. Wprowadzanie do programu form opartych na bezpośrednim doświadczeniu pokazuje chęć sięgania po nowoczesne rozwiązania – podobne do tych, z których coraz chętniej korzystają sztaby szkoleniowe w zachodnich klubach futbolowych.

Jako trener oddechu i przygotowania motorycznego nie wchodzę w buty eksperta od piłki nożnej – od tego są specjaliści na sali. Moja praca nad fizjologią stresu okazała się jednak praktycznym uzupełnieniem wspaniałej i systematycznej pracy psychologów, m.in. Konrada Czapczki oraz Rafała Malinowskiego, którzy w strukturach Szkoły Trenerów PZPN od lat z powodzeniem wprowadzają tematykę kompetencji miękkich. Pokazują oni trenerom, jak zarządzać emocjami, jak budować autentyczne zaufanie w relacji z zawodnikiem, mądrze go wspierać i co to znaczy być świadomym liderem, który potrafi zadbać również o samego siebie.

Mając tak mocny fundament psychologiczny, mogliśmy pójść krok dalej i potążyć go z twardą biologią. Dlaczego te obszary stają się kluczowym elementem warsztatu współczesnego szkoleniowca? Ponieważ w dobie technologicznego przyspieszenia, nasza ludzka biologia zaczyna zostawać w tyle.

Świat przyspiesza, biologia zostaje w tyle

Żyjemy w czasach, w których technologia i tempo życia rozwijają się w niespotykanym dotąd tempie. Jesteśmy bombardowani miliardami bodźców, a współczesny rynek szkoleniowy prześciga się w uczeniu nas, jak biec szybciej, osiągać więcej i przetwarzać informacje efektywniej. W tym pędzie zapominamy jednak o fundamentalnej prawdzie: biologicznie nasz układ nerwowy wciąż nie nadąża za tempem cywilizacyjnym. Presja wyniku w sporcie tylko ten rozdźwięk potęguje.

Wszyscy uczą nas, jak przyspieszać, ale mało kto uczy, jak zwalniać. W systemie edukacji na lekcjach biologii każdy z nas musiał bezrefleksyjnie wykuć budowę pantofelka. Czy jednak ktokolwiek usiadł z nami w ławce i wyjaśnił:

„Słuchaj, kiedy dopada Cię potężny stres, paraliżuje Cię presja meczowa lub tracisz kontrolę nad emocjami na ławce trenerskiej, możesz poprzez odpowiedni, świadomy oddech wyjść z silnej aktywacji współczulnej. Możesz wyłaczyć nadmierne pobudzenie, przerwać to błędne koło i dać swojemu ciału jasny sygnał: *jesteśmy bezpieczni, czas na racjonalne decyzje?*”

Niestety nie. Dlatego dziś te zaległości musimy nadrabiać w dorosłym, zawodowym życiu.

Miedzy bodźcem a reakcją – przestrzeń na świadomą regulację

Praca z oddechem, świadoma ekspozycja na kontrolowany dyskomfort oraz głębokie zrozumienie własnej fizjologii w obliczu stresu to nie są żadne „alternatywne mody”. To twarda nauka i pragmatyczne narzędzia.

Wprowadzenie instrumentów opartych na neurobiologii pozwala trenerowi na stworzenie przestrzeni pomiędzy bodźcem (np. błędem zawodnika, decyzją sędziego czy utratą bramki) a reakcją. Ta przestrzeń to miejsce na świadomą regulację emocjonalną. Silny stres drastycznie ogranicza zdolności wykorzystania kory czołowej mózgu, odpowiedzialnej za logiczne myślenie, na rzecz widzenia tunelowego.

Trener, który dba o siebie i potrafi kontrolować własne pobudzenie, nie tylko podejmuje lepsze, bardziej klarowne decyzje pod presją czasu. On przede wszystkim emanuje wewnętrznym spokojem, który podświadomie udziela się całej drużynie i pozwala na mądre, stabilne przewodzenie grupie w kryzysowych momentach.

Poligon testowy: gwoździe, lód i neurobiologia

Aby teoria nie pozostała jedynie słowami, uczestnicy warsztatów mieli okazję sprawdzić te mechanizmy w praktyce na nietypowym poligonie doświadczalnym. Wykorzystaliśmy dwa narzędzia do kontrolowanej pracy z dyskomfortem:

- **Ścieżka sensoryczna (deski Sadhu):** gęsto rozmieszczone, ostre gwoździe (w odstępach ok. 10 mm). Choć konstrukcja jest całkowicie bezpieczna i absolutnie nie jest możliwe przerwanie ciągłości skóry, bosa stopa natychmiast uruchamia silną reakcję stresową układu współczulnego. To świetnie obrazuje, jak różni się realne zagrożenie od „problemu w głowie” i jak można zmienić percepcję tego samego bodźca, wprowadzając odpowiednie nastawienie, napięcie mięśni i oddech.

- **Zbiornik z lodem:** środowisko silnej ekspozycji na zimno, wywołujące ułamek sekundy po zanurzeniu gwałtowny impuls stresowy.

Po co fundować takie doświadczenia na szkoleniu trenerskim? Ponieważ te sytuacje dają uniwersalne przełożenie na



radzenie sobie z presją w ogóle. Jeśli nauczysz się wyciszać reakcję stresową w tak wymagających warunkach fizycznych, sprawniej zejdziesz z silnego napięcia w czasie trudnego meczu, konfliktu czy w sytuacji, gdy plan zaczyna się sypać. Oddech to funkcja autonomiczna, nad którą możemy świadomie przejąć kontrolę, zyskując tym samym narzędzie do wpływu na tętno, hormony i działanie mózgu.

(A to, co działo się podczas wieczornej sesji oddechowej w namiocie szkoleniowym, miało dla wielu uczestników bardzo poruszający charakter – i zgodnie z naszą umową: co było w namiocie, zostaje w namiocie).

Mylimy odpoczynek z regeneracją

Warsztaty dotknęły jeszcze jednego aspektu, który z mojej perspektywy jest w sporcie nagiennie pomijany: zrozumienia procesu regeneracji. Na co dzień naturalnie koncentrujemy się na treningu, taktyce czy motoryce, rzadko myśląc o tym, że oddech spaja te wszystkie elementy, wpływając na sen, tempo schodzenia z napięcia i gotowość do kolejnego wysiłku.

W sporcie wciąż często mylimy odpoczynek z regeneracją. Po ciężkim wysiłku wiele osób uważa, że wystarczy po prostu przestać trenować, usiąść i dać ciału czas. Oczywiście, odpoczynek jest potrzebny. Ale sam brak aktywności nie oznacza jeszcze, że organizm realnie i szybko wraca do równowagi.

Regeneracja jest procesem, który wymaga świadomej pracy

Zawodnicy potrafią bardzo dokładnie planować jednostki treningowe, liczyć powtórzenia, kontrolować ciężar, tempo i objętość. Ale kiedy przychodzi do regeneracji, często pojawia się przypadek: „jakoś odpocznę”, „prześpię się”, „przejdzie”. To nie zawsze działa. Po intensywnym wysiłku organizm może nadal przez długi czas pozostawać w stanie pobudzenia współczulnego. Mięśnie są napięte, a ciało nie dostaje jeszcze jasnego sygnału, że może przejść z trybu walki do trybu odbudowy.

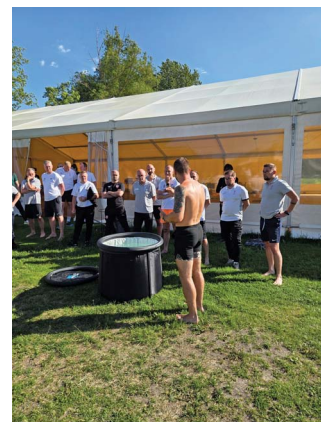
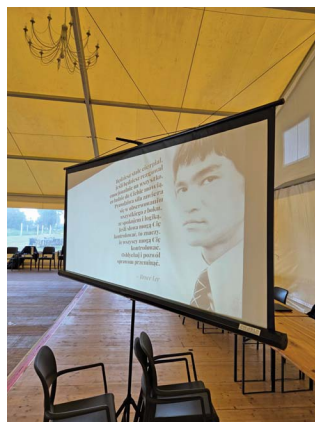
I tutaj kluczową rolę może odegrać oddech. Odpowiednio poprowadzona sesja to najprostsze i najtańsze narzędzie, które pozwala świadomie obsługiwać proces regeneracji: wyciszyć układ nerwowy, obniżyć napięcie i stworzyć warunki do adaptacji. Nie chodzi o to, żeby po treningu „nic nie robić”. Chodzi o to, żeby zrobić właściwą pracę regeneracyjną. Forma nie rośnie bowiem wtedy, gdy tylko dokładamy obciążenia, ale wtedy, gdy organizm potrafi te obciążenia przyjąć, przetworzyć i się do nich zaadaptować.

Podsumowanie

Obserwując reakcje, otwartość i zaangażowanie uczestników Szkoły Trenerów PZPN, z satysfakcją zauważam, jak mocno praca z fizjologią rezonuje w tym środowisku. Sformułowanie „kompetencje przyszłości” wielokrotnie padało z ust samych profesjonalistów uczestniczących w warsztatach.

Czas najwyższy, aby praca nad odpornością psychiczną przestała kojarzyć się wyłącznie z luźną teorią. Ciało i umysł to naczynia połączone. Sterując oddechem i potrafiąc zarządzać własnym stanem w obliczu dyskomfortu, zyskujemy realne narzędzia do pracy – zarówno w kontekście wspierania zawodników, jak i ochrony własnego zdrowia w niezwykle wymagającym zawodzie trenera.

O autorze: Rafał Czerniewski – Trener przygotowania motorycznego, instruktor samoobrony i certyfikowany trener oddechu. Były funkcjonariusz policji i szkoleniowiec służb mundurowych z mistrzowskim stopniem 1 Dan w Karate Kyokushin. Twórca projektu edukacyjno-szkoleniowego „Moc z Żywiołów”, specjalizujący się w budowaniu odporności psychicznej i zarządzaniu stresem w trudnych warunkach. Uczestnik wielu wypraw z elementem zmęczenia i ekspozycji na trudne warunki środowiskowe



DODATEK

Aby nie zostawiać Was wyłącznie z opisami szkoleń, chcę dać Wam do rąk jedno, konkretne i najlepiej przebadane narzędzie neurobiologiczne, które możecie wdrożyć u siebie i swoich zawodników od zaraz. Chodzi o **fizjologiczne westchnięcie**, nad którym intensywne badania prowadzi zespół prof. Andrew Hubermana w laboratorium neurobiologii na Uniwersytecie Stanforda. To najszybszy znany nauce sposób na autonomiczne obniżenie poziomu pobudzenia i stresu w czasie rzeczywistym – zajmuje zaledwie kilkanaście sekund.

Jak to działa?

Kiedy jesteśmy zestresowani lub zmęczeni, pęcherzyki płucne zaczynają się zapadać, a w organizmie gromadzi się dwutlenek węgla. Podwójny wdech pozwala na ponowne „nadmuchanie” tych pęcherzyków, co drastycznie zwiększa powierzchnię wymiany gazowej i umożliwia błyskawiczne oraz efektywne usunięcie nadmiaru CO₂ podczas długiego wydechu. To z kolei aktywuje nerw błędny, który wysyła do serca sygnał: „Zwolnij”.

Instrukcja wykonania:

- Głęboki wdech** przez nos (napętniasz płuca w ok. 80–90%).
- Drugi, krótki wdech** przez nos (tzw. dociskiem – dobierasz powietrze do pełna, aż poczujesz opór w klatce).
- Długi, spokojny wydech** ustami (powinien trwać około dwa razy dłużej niż faza wdechu).

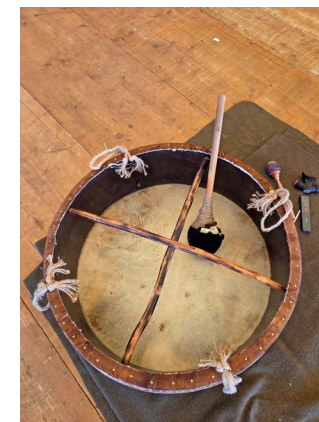
WDECH	WDECH	WYDECH
(główny)	(docisk)	(maksymalnie długi)
[nosem]	[nosem]	[ustami]

Co warto obserwować?

Podczas wykonywania tego ćwiczenia warto rzucić okiem na zegarek sportowy (monitor tętna) – zauważycie, że już po 2–3 cyklach **tętno zaczyna wyraźnie spadać**. Pojawia się też inne, fizjologiczne markery przejścia w stan przywspółczulny (relaksu): w ustach zacznie zbierać się gęstsza **ślina** (aktywacja układu trawienego), a z oczu może popłynąć delikatna łza. Często pojawia się też naturalne **ziewnięcie** – to znak, że układ nerwowy właśnie zaczął schodzić z wysokich obrotów.

- Wersja zaawansowana (ze słomką).** Jeśli chcesz wydłużyć wydech i jeszcze mocniej zastymulować układ przywspółczulny, wykonaj fazę wydechu, dmuchając przez cienką słomkę do napojów. Stworzy to dodatkowy opór (tzw. PEP – *positive expiratory pressure*), który doskonale stabilizuje ciśnienie w drogach oddechowych i ułatwia wyciszenie.
- Kiedy stosować?** Zawsze wtedy, gdy potrzebujesz szybkiego resetu: na ławce rezerwowych w trakcie meczu, w przerwie w szatni, przed trudną rozmową z zawodnikiem lub tuż po powrocie do domu, by odciąć emocje z całego dnia.
- Jak długo?** Wystarczy wykonać zaledwie od **3 do 5 powtórzeń** (ok. 30–60 s pracy), aby zmienić profil biochemiczny w organizmie i odzyskać jasność myślenia.

Z badań opublikowanych przez zespół Hubermana w *Cell Reports Medicine* wynika, że codzienne, zaledwie 5-minutowe praktykowanie tej techniki daje trwałe i silne efekty w redukcji lęku, poprawie nastroju, obniżeniu dobowego tętna spoczynkowego oraz podnosi HRV (zmiennosć rytmu zatokowego). To czysta, pragmatyczna biologia w służbie sportu.



JAK HOLENDRZY PROJEKTUJĄ PIŁKARZA PRZYSZŁOŚCI?

NA PRZYKŁADZIE AKADEMII AZ ALKMAAR

Według najnowszych danych rynkowych z raportu Transfermarkt wychowankowie AZ Alkmaar rozegrali aż 24.160 min w 25 najbardziej wartościowych ligach Europy w sezonie 2025/2026. Wynik ten plasuje holenderską kuźnię talentów na potężnym, czwartym miejscu w całej Europie – tuż za hiszpańskimi gigantami, takimi jak Athletic Bilbao czy FC Barcelona, a przed odwiecznym rywalem, Ajaksem Amsterdam.



To nie przypadek, lecz efekt systemowej rewolucji. Ta sama akademie w sezonie 2022/2023 zszokowała piłkarski świat, roznosząc w pył europejskich potentatów (m.in. wygrane 4:0 z Realem Madryt, 5:0 z Barceloną oraz 5:0 w finale z Hajdukiem Split) i sięgając po prestiżowe trofeum Młodzieżowej Ligi Mistrzów UEFA.

Dziś wartość zawodników ukształtowanych przez AZ wycenia się w setkach milionów euro, a klub w ciągu ostatnich 5 lat zainkasował z transferów wychodzących kosmiczne **232 mln euro**. Co najbardziej imponujące, ten gigantyczny sukces sportowy i finansowy jest generowany przy **rocznym budżecie akademii wynoszącym ok. 10 mln euro**. To dowód na genialną efektywność kosztową. Jak wygląda manifest szkoleniowy, który stoi za tym fenomenem?

Neurobiologia decyzji

Kluczem do zrozumienia filozofii AZ Alkmaar jest redefinicja tego, jak ludzki mózg przetwarza bodźce na boisku. Tradycyjny proces decyzyjny zamyka się w trzyetapowej pętli:

Czytaj (orientacja) – Planuj (decyzja) – Działaj (aktywacja mięśni)

Różnica między zawodnikiem przeciętnym a elitarnym tkwi w koszcie energetycznym tej pętli.



Dowód z laboratoriów: przypadek Neymara

Aby zrozumieć, jak automatyzacja ruchu odciąża mózg, warto cofnąć się do badań neurobiologicznych, którym poddano m.in. Neymara Júniora podczas wykonywania serii skomplikowanych zwodów. Wyniki fMRI zszokowały naukowców: aktywność kory motorycznej Brazylijczyka była drastycznie niższa niż u zawodników z niższych lig. Podczas gdy mózgi przeciętnych zawodników zużywały olbrzymie pokłady energii na samą mechaniczną kontrolę



ciała, mózg Neymara działał na poziomie podświadomym. Wykonywał ruchy automatycznie, zużywając ułamek dostępnej pojemności kory motorycznej.

Dokładnie ten sam efekt replikuje AZ Alkmaar. Poprzez odpowiedni trening akademie realnie przebudowuje układ nerwowy zawodników:

- **Stymuluje** powstawanie gęstej i szerokiej sieci neuronów.
- **Pogrubia** połączenia między neuronami (myelinacja), przyspieszając impuls o milisekundy.
- **Powiększa** reprezentację stóp i nóg w korze mózgowej (tzw. homunkulus ruchowy).

Cel metodologiczny: maksymalna automatyzacja ruchu. Kiedy ciało działa autonomicznie, neurony ruchowe pozostają wolne, by przetwarzać kluczowe informacje: skanować przestrzeń, szukać wolnych stref i antycypować ruch rywala. Mózg przetwarza bodźce strumieniem grzbietowym (*dorsal flow*), który błyskawicznie łączy obserwację z działaniem, zamiast tracić czas na powolną identyfikację obiektów strumieniem brzuszny (*ventral flow*).

Piramida Skautingu: Model Klubów Partnerskich (U8-U11)

Sukces pierwszego zespołu oraz wielomilionowe transfery biorą swój początek na najniższym szczeblu selekcji. AZ Alkmaar nie opiera skautingu najmłodszych kategorii na agresywnym podkradaniu dzieci z regionu – zamiast tego stworzono zrównoważony, wieloletowy system oparty na ścisłej integracji z lokalnymi klubami partnerskimi. Proces ten zamyka się w 5 kluczowych krokach:

1. **Siatka 5 regionów partnerskich:** AZ dzieli swoje terytorium skautingowe na strategiczne strefy. Pozwala to monitorować setki dzieci w ich naturalnym, lokalnym środowisku, bez konieczności przedwczesnego wyrwania ich z domów rodzinnych.
2. **Niedzielne konsultacje (125 wybranych, U8-U10):** Spośród całej populacji klubów partnerskich skauci selekcionują grupę 125 zawodników. Ta grupa bierze udział w dodatkowych, wysoko intensywnych zajęciach metodologicznych, które odbywają się w każdą niedzielę pod okiem szkoleniowców akademii.
3. **Środowe filtrowanie (25 najlepszych, U10-U11):** Wraz z wejściem w wiek U10 i U11, sito selekcyjne drastycznie się zwęża. Spośród 125 uczestników niedzielnych zajęć wyodrębnia się ścisłą czołówkę – najlepszych



25 zawodników, którzy dodatkowo trenują w Alkmaar również w środy.

4. **3-Letni proces ciągłej obserwacji:** System ten eliminuje błąd tzw. jednorazowego testu meczowego. Zanim zapadnie decyzja o transferze, sztab zbiera dane i analizuje profil psychologiczny, motoryczny oraz neurobiologiczny każdego dziecka przez 3 pełne lata ciągłej obserwacji.

5. **Oficjalna instytucjonalizacja (selekcja U11):** Dopiero po zakończeniu tego 3-letniego cyklu filtracji, z wyselekcjonowanej dwudziestki piątki tworzy się oficjalną grupę U11. To ta wąska, sprawdzona w każdy możliwy sposób grupa jako pierwsza wkracza w struktury akademii jako oficjalni zawodnicy AZ.

Metodologia chaosu i „zakotwiczenie” wiedzy

Jak osiągnąć taką automatyzację? Na pewno nie poprzez izolowane ćwiczenia bez przeciwnika. AZ Alkmaar wyznaje zasadę „**Najpierw doświadczenie, później etykieta**” (*Experience first, label later*). Trenerzy celowo wprowadzają zadania treningowe w chaosie, aby wymusić u zawodników podwójną koncentrację i odwrócić ich uwagę od samego mechanizmu wykonania ruchu. Zawodnik ma patrzeć na otoczenie, a nie na swoje stopy.

W tym modelu fundamentalne znaczenie ma **niejawne uczenie się** (*implicit learning*). Filozofia klubu ucina zbędną gadatliwość trenera na korzyść zasady prowadzenia i korygowania zawodnika poprzez odpowiednią strukturę ćwiczenia, a nie poprzez ciągłe podpowiedzi głosowe. Mózg ma uczyć się gry poprzez bezpośrednie działanie (**pamięć niedeklaratywna**), a nie poprzez zapamiętywanie wykładów teoretycznych (**pamięć deklaratywna**).

Jak Louis van Gaal zepsuł intuicję

Przez lata w holenderskim futbolu trwał spór pomiędzy zwolennikami całkowitej robotyzacji gry a entuzjastami ulicznej intuicji. Legendarny Ronald de Boer wspominał współpracę z Louisem van Gaalem w Ajaksie jako proces niezwykle sztywny:

„Louis mówił nam dokładnie, na którym metrze mamy stać i w którą stronę ma być zwrócona nasza stopa przy przyjęciu. Byliśmy genialną machiną, ale kiedy działo się coś nieprzewidzianego, czekaliśmy na instrukcje z ławki”.

AZ Alkmaar stoi na drugim biegunie tej filozofii. Zamiast instruować zawodnika, jak ma się ustawić, trenerzy tak





projektują przestrzeń i zasady ćwiczenia, aby to samo środowisko wymusiło pożądane zachowanie taktyczne.

Przykład: Trening wyprowadzania piłki pod presją. Zamiast przerywać grę gwizdkiem i tłumaczyć: „Xavi, musisz zejść niżej, bo twój partner nie ma linii podania”, trener AZ wprowadza zasadę modyfikującą punktację dla zespołu broniącego w strefie środkowej. Zawodnik podświadomie, szukając ratunku przed stratą w „chaosie”, sam schodzi niżej, tworząc linię podania.

Co najważniejsze, tzw. **wiedza jawna (teoretyczna) jest przekazywana wyłącznie po zakończeniu ćwiczenia**. Dopiero wtedy, na bazie fizycznie przeżytych sytuacji, nakłada się taktyczne drogowskazy. Tworzy to w umyśle zawodnika tzw. **kotwice**, które trwale łączą logiczne zrozumienie gry z emocjami i pamięcią mięśniową.

Jak w praktyce trener tworzy „kotwicę”? (Case Study)

Wyobraźmy sobie trening nad zasadą tworzenia linii podania i natychmiastowego wsparcia po podaniu (tzw. *give and go*).

• **Krok 1: Zanurzenie w doświadczeniu (bez teorii).** Trener nie zaczyna od tablicy taktycznej. Rzuci zawodników w dynamiczną grę 4 × 4 na ograniczonej przestrzeni, gdzie celem jest zaliczenie 6 podań z rzędu. Gra jest szybka, pełna strat, krzyków i emocji. Zawodnicy naturalnie wpadają w tarapaty, szukają rozwiązań, niektórzy intuicyjnie po podaniu uciekają w wolną strefę, inni stoją w miejscu. Układ nerwowy pracuje na najwyższych obrotach.

• **Krok 2: Przerwa i wywołanie emocji.** Po intensywnej serii trener zarządza krótką przerwę. Nie mówi: „Musicie robić ruch trzeciego zawodnika”. Zamiast tego pyta o odczucia: „Kiedy traciście piłkę najczęściej?”. Zawodnik odpowiada z emocjami: „Gdy podawałem do Kamila, a on był od razu blokowany i nie miałem komu oddać!”.

• **Krok 3: Rzucenie „kotwicy”.** Trener chwytą ten moment – to jest ten fizyczny i emocjonalny punkt odniesienia. Mówi: „Dokładnie. To, co wtedy poczułeś, to brak wsparcia po podaniu. Pamiętasz akcję sprzed minuty, kiedy podałeś, natychmiast obiegłeś obrońcę, a Kamil oddał ci z pierwszej piłki? Ta sytuacja na boisku to jest nasza kotwica. Od teraz nazywamy to zasadą trzeciego zawodnika. Gdy następnym razem będziesz w tej samej sytuacji, twój mózg ma odtworzyć ten konkretny błysk: podanie-ruch”.

W ten sposób pojęcie taktyczne nie jest dla młodego piłkarza nudną regułką z podręcznika. Staje się „etykieta” naklejoną na realne, przeżyte zmęczenie, uratowaną akcję i boiskową adrenalinę. Przy kolejnym meczu mózg nie szuka definicji – on automatycznie odpala zapisaną w ciele kotwicę.

Komunikacja: Język, który rodzi czyn

W AZ Alkmaar rewolucji poddano również słownik trenera. Klub wychodzi z założenia, że język ma inspirować do

konkretnej, fizycznej akcji, dlatego musi być maksymalnie prosty, obiektywny i operować ścisłymi definicjami piłkarskimi.

CZEGO UNIKAĆ (Hasła ogólne i emocjonalne)	CO WDRAŻAĆ (Instrukcje operacyjne i konkretne)
„Musisz po prostu dać z siebie więcej siły w obronie!”	„Wejdź w pojedynek na ostatnich 2 metrach pressingu. Wejdź w kontakt, aby odebrać piłkę”.
„Musimy pressować!”	„Zepchnij go w jeden kierunek. Stwórzmy przewagę liczbową wokół piłki”.

Słowa trenera nie mogą być ogólnikowym narzekaniem – mają być przestrzenną mapą drogową dla układu nerwowego zawodnika.

Zapomnij o hasle „Bądź skoncentrowany!”

Doskonałą historię obrazującą destrukcyjny wpływ „pustych hasel” na grę zawodnika przytoczył jeden z wychowanków akademii Manchesteru City. Podczas meczu młodzieżowego trener z ławki nieustannie pokrzykiwał do środkowego obrońcy: „Skoncentruj się! Musisz grać agresywniej w destrukcji!”. Młody zawodnik, chcąc spełnić oczekiwania, zaczął po prostu chaotycznie doskakiwać do rywali, faulować i opuszczać swoją strefę, co doprowadziło do utraty bramki. Sytuację zauważył oglądający mecz Pep Guardiola. Po spotkaniu podszedł do młodego stopera i powiedział:

„Kiedy trener krzyczy, żebyś był skoncentrowany, twój mózg nie wie, co robić. Agresja to nie jest kopanie rywala. Następnym razem, gdy przeciwnik dostanie piłkę tyłem do naszej bramki, nie patrz na jego zwody. Skup wzrok na piłce, odlicz w myślach sekundę, zrób dwa szybkie kroki i skróć dystans tak, by poczuł twój oddech na plecach. Nie dawaj mu się obrócić. To jest twoja koncentracja”.

Ta historia idealnie oddaje rygor językowy AZ Alkmaar. Komunikat trenera nie może być wyrazem jego frustracji, lecz musi stanowić czystą operację taktyczną i przestrzenną dla zawodnika.

Taktyczna nienaruszalność i połączone momenty gry

Gra w ujęciu AZ Alkmaar to nierozdzielna całość. Trening musi odzwierciedlać dynamikę meczową, a ćwiczenia izolowane znikają, gdy zawodnik opanuje podstawy.

Co ważne, klub posiada sztywne **zasady gry** (*Game Principles*), które określają tożsamość zespołu i budują podświadome automatyzmy. **AZ Alkmaar nigdy nie adaptuje swoich głównych zasad pod przeciwnika** – dominacja i własny styl są nienegocjowalne. Elastyczność sztabu dopuszcza się wyłącznie w detalach strukturalnych, takich jak zmiana formacji czy dobór profilu zawodników.



Dobra jednostka treningowa według Holendrów składa się wyłącznie z ćwiczeń bezpośrednio wynikających z tych zasad oraz takich, które gwarantują najwyższy wskaźnik edukacyjny.

Skalowanie przestrzeni: realne dystanse (Real Distances)

Zasada zachowania kompleksowości gry przekłada się na rygorystyczne podejście do wymiarów boisk treningowych. AZ Alkmaar dopasowuje metraż murawy do wieku oraz liczby zawodników z chirurgiczną precyzją, dbając o to, by bodźce taktyczne odpowiadały realiom meczowym.

Wielopoziomowa ścieżka rozwoju (10-Year Pathway)

Cały ten skomplikowany proces jest wpisany w sztywną, 10-letnią mapę drogową zawodnika, opartą na trzech komplementarnych piramidach rozwojowych:

• **Strategia:** Przejście od wszechstronnego rozwoju ruchowego (*Sampling Sports*), przez ogólną naukę gry (*Leren Voetballen*), aż po głęboką implementację unikalnej strategii pierwszego zespołu AZ (*Onze Voetbalstrategie*).

• **Mentalność i cel:** Ewolucja od radosnego testowania dyscyplin, przez opanowanie bazy rzemiosła i zrozumienie „jak funkcjonować/osiągać efekty” (*Hoe te Presteren*), po bezwzględną naukę „jak wygrywać” (*Hoe te Winnen*) na poziomie elitarnym.

• **Pozycja na boisku:** Ścisła kontrola specjalizacji. Na początku drogi rotacja jest permanentna (*Continu doorwisselen*). W wieku średnim zawodnik musi opanować grę na 3 pozycjach w obrębie 2 linii. Kolejnym krokiem jest zawężenie do 2 pozycji, by na etapie końcowym osiągnąć pełną, mistrzowską specjalizację (*Specialisatie*).

Finansowe El Dorado: 232 mln euro z transferów

Konsekwencja w programowaniu „podświadomości” oraz precyzyjna selekcja od najmłodszych lat przekładają się bezpośrednio na arkusze kalkulacyjne klubu. Model z Alkmaar generuje olbrzymie zyski rynkowe z piłkarzy, którzy trafiają do czołowych marek europejskich. Spójrzmy na zestawienie przychodów z transferów wychodzących w ostatnich pięciu sezonach:



Tabela. Przychody transferowe AZ Alkmaar (2021/2022–2025/2026)

Sezon	Łączna wartość sprzedaży	Kluczowe odejścia z klubu
2025/2026	51,80 mln €	Ruben van Bommel (PSV – 15,8 mln €), Jayden Addai (Como – 14 mln €), David Møller Wolfe (Wolves – 12 mln €), Ernest Poku (Leverkusen – 10 mln €)
2024/2025	32,82 mln €	Vangelis Pavlidis (Benfica – 18 mln €), Yukinari Sugawara (Southampton – 7 mln €)
2023/2024	73,26 mln €	Tijjani Reijnders (AC Milan – 24,8 mln €), Milos Kerkez (Bournemouth – 20,47 mln €), Jesper Karlsson (Bologna – 11,15 mln €)
2022/2023	21,30 mln €	Owen Wijndal (Ajax – 10 mln €), Fredrik Midtsjø (Galatasaray – 3,5 mln €)
2021/2022	53,40 mln €	Teun Koopmeiners (Atalanta – 17,9 mln €), Myron Boadu (Monaco – 17 mln €), Calvin Stengs (Nice – 15 mln €)
RAZEM	232,58 mln €	Ponad 232 miliony euro czystego zysku w 5 lat





Szkoła Trenerów PZPN



Te liczby pokazują jedno – piramida selekcyjna AZ Alkmaar masowo i powtarzalnie dostarcza gotowe produkty dla Serie A, Premier League czy Bundesliga.

Biologia w służbie taktyki: okno superkompensacji

Nawet najlepszy koncept neurotaktyczny legnie w grzech bez odpowiedniego zarządzania zmęczeniem. Model fizjologiczny AZ opiera się na pełnym wykorzystaniu tzw. **funkcjonalnego przeciążenia mięśniowego** (*Functional Muscle Overload*).

Wykresy wydolnościowe akademii jasno wyznaczają ramy mikrocyklu: po ciężkim treningu (degradacja) następuje faza regeneracji trwająca do 48 godz. Kluczowy dla sztabu szkoleniowego jest jednak przedział między **48 a 72 godz. od obciążenia** – to wtedy przypada **szczyt superkompensacji**. W tym oknie organizm zawodnika znajduje się naturalnie powyżej swojej wyjściowej formy. To właśnie w tym momencie AZ Alkmaar planuje najważniejsze mecze lub aplikuje najsilniejsze bodźce taktyczne, zanim po 96 godz. organizm bez kolejnego impulsu powróci do poziomu bazowego.

Wnioski dla trenera

Imponujący wynik 24:160 min rozegranych przez wychowanków AZ Alkmaar na najwyższym europejskim poziomie, spektakularna dominacja w Młodzieżowej Lidze Mistrzów oraz ponad 232 mln euro zainkasowane z transferów przy skromnym, 10-milionowym budżecie rocznym to nie dzieło przypadku. To bezpośredni rezultat traktowania piłki nożnej jako nauki systemowej – poczynając od wieloetapowego, 3-letniego sita selekcji, aż po zaawansowane programowanie neurologiczne.

Dzięki temu modelowi klub wygrywa na każdym poziomie. Piłkarze wychowani w duchu „architektury podświadomości” bez problemu adaptują się do wymagań seniorskiego futbolu w najsilniejszych ligach świata. Taka metodologia zmusza nas do zadania sobie fundamentalnego pytania: **czy jako trenerzy edukujemy piłkarzy świadomych, czy jedynie mechanicznie odtwarzających schematy?**

Prawdziwa nauka gry zachodzi w ciszy ze strony ławki trenerskiej, wewnątrz odpowiednio zaprojektowanego chaosu i przy chirurgicznie zaplanowanym obciążeniu fizjologicznym. Chcąc wyszkolić zawodnika na poziom europejski, musimy przestać trenować wyłącznie jego nogi – musimy zacząć programować jego układ nerwowy.

Piotr Grzelak, Z-ca Dyrektora Szkoły Trenerów PZPN



DZIEWCZYNINY

drużyna **NIE TYLKO** na boisku

Tu gra się razem!

ZNAJDŹ KLUB DLA SIEBIE NA

WWW.DRUZYNADZIEWCZYN.PL



SPRAWDŹ TUTAJ



WIĘCEJ NIŻ FUTBOL

JAK AZ ALKMAAR REDEFINIUJE POJĘCIE „KLUBOWEJ RODZINY”

Podczas gdy europejscy giganci prześcigają się w milionowych transferach, holenderski klub otwiera swoje najświętsze miejsca dla osób z niepełnosprawnościami, udowadniając, że prawdziwa inkluzja zaczyna się tam, gdzie kończą się błyski fleszy.

Modernistyczny kompleks treningowy AFAS Trainingscomplex w Zaanstad tętni życiem od wczesnego poranka. Na idealnie przyszytych murawach nastoletnie talenty z akademii szlifują swoje umiejętności, marząc o debiucie w Eredivisie. Jednak tuż obok nich, w oficjalnych dresach z logiem AZ Alkmaar, poruszają się ludzie, których obowiązki są równie kluczowe dla funkcjonowania klubu, choć ich nazwiska nigdy nie trafią na pierwsze strony gazet. To ekipa „Wonderboyz” – serce i sumienie holenderskiego klubu.

Koniec z fasadową dobroczynnością

Większość profesjonalnych klubów piłkarskich na świecie realizuje swoje cele społeczne według utartego schematu: bożonarodzeniowa wizyta zawodników w szpitalu dziecięcym, przekazanie podpisanej koszulki na aukcję charytatywną, ewentualnie pamiątkowe zdjęcie przed kamerami. Działacze AZ Alkmaar doszli do wniosku, że to zdecydowanie za mało. Postanowili stworzyć system, który zamiast oferować pasywne wsparcie finansowe, realnie i trwale odmieni ludzkie życie.

Tak narodził się program **Wonderboyz** (uzupełniany przez sekcję *WondergirlZ*), realizowany pod egidą oficjalnej fundacji klubu – **AZ Foundation**. Ideą przewodnią projektu stało się zapewnienie tzw. *dagbesteding*, czyli zorganizowanej opieki diennej potężnej z aktywizacją zawodową dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, ruchową oraz ze



spektrum autyzmu. Klub nie odgradził się od nich barierami; przeciwnie – wpuścił ich do swojego najgłębszego wnętrza.

„Nasi podopieczni nie czują się tutaj pacjentami ani beneficjentami pomocy. Oni czują się pracownikami AZ Alkmaar. Noszą te same barwy, dzielą te same korytarze i widzą realny, namacalny efekt swojej ciężkiej pracy każdego dnia” – mówi jeden z koordynatorów projektów społecznych AZ Foundation.



Codziennosc w dresie z własnym nazwiskiem

Program Wonderboyz został zaprojektowany tak, aby jego uczestnicy wykonywali zadania o realnej wartości logistycznej dla klubu. Podzieleni na wyspecjalizowane grupy, każdego dnia stawiają się w bazie treningowej. Do ich głównych obowiązków należy kompleksowe zarządzanie sprzętem sportowym – od sortowania i przygotowywania strojów treningowych dla pierwszej drużyny, po dbanie o techniczną infrastrukturę wokół boisk.

Równolegle, w ścisłej współpracy z organizacją opiekuńczą *De Waerden*, funkcjonuje bratnia sekcja – **AZ Cleanteam**. Ich rewirem jest z kolei potężny *AFAS Stadion*. Członkowie tego zespołu pracują przez 5 dni w tygodniu, jednak ich najważniejsza próba następuje tuż po zakończeniu meczów domowych. Gdy tysiące kibiców opuszczają trybuny, zostawiając po sobie tony odpadów, ekipa Cleanteam wkracza do akcji. Myją krzeselka, oczyszczają sektory, dbają o nieskazitelny wygląd bokсів dla zawodników rezerwowych oraz klubowych busów.

SEKCJA	GŁÓWNE MIEJSCE DZIAŁAŃ	ZAKRES KLUCZOWYCH OBOWIĄZKÓW
Wonderboyz	AFAS Trainingscomplex	Logistyka odzieżowa pierwszej drużyny, przygotowanie i techniczne wsparcie treningów, dbanie o infrastrukturę wokół boisk treningowych
AZ Cleanteam	AFAS Stadion	Kompleksowa konserwacja stadionu, czyszczenie trybun i stref VIP po meczach domowych, utrzymanie estetyki pojazdów klubowych

Przetłumając bariery, budując szacunek

Najbardziej niezwykłym elementem programu jest naturalność, z jaką uczestnicy Wonderboyz, wtopili się w tkankę profesjonalnego klubu. Na korytarzach AFAS Trainingscomplex nikogo nie dziwi widok gwiazdy Eredivisie wartej miliony euro, która ucina sobie pogawędkę z pracownikiem segregującym odzież. Piłkarze pierwszej drużyny doskonale znają imiona swoich pomocników, witają się z nimi i traktują ich jak pełnoprawnych członków sztabu.

Kluczem do sukcesu jest pełne zindywidualizowanie zadań. Każdy uczestnik programu ma przypisanego dedykowanego

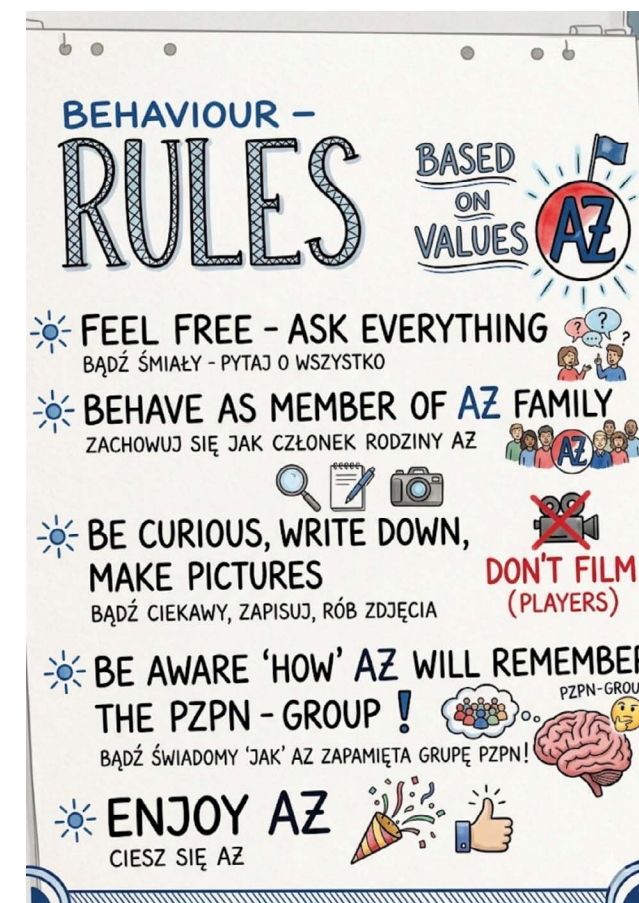


trenera pracy. Monitoruje on predyspozycje podopiecznego i dba o to, by tempo oraz rodzaj obowiązków były odpowiednio dopasowane do jego barier zdrowotnych. Praca ma być źródłem dumy i terapeutycznej satysfakcji, a nie generować niepotrzebny stres.

Szerokie horyzonty AZ Foundation

Programy Wonderboyz i Cleanteam stanowią część większego ekosystemu inkluzyjnego, z którego słynie klub z Alkmaaru. Warto wymienić chociażby:

- **AZ G-Team:** Oficjalna sekcja piłkarska klubu dla dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami, która regularnie gra w holenderskiej lidze *Bijzondere Eredivisie* (specjalna liga dedykowana klubom zawodowym posiadającym takie sekcje).





• **Blindentribune (Trybuna dla niewidomych):** Specjalna strefa na stadionie, gdzie kibice z dysfunkcjami wzroku otrzymują dedykowane słuchawki z profesjonalnym, niezwykłym szczegółowym komentarzem na żywo, opisującym każdy ruch na boisku i atmosferę stadionu.

• **AZ Maatjes (Piłkarscy Kumple):** Program realizowany we współpracy z organizacją Humanitas, łączący samotne osoby starsze lub wykluczone społecznie z wolontariuszami, którzy wspólnie zabierają ich na mecze AZ, pomagając im wyjść z izolacji społecznej.

Wzór dla zglobalizowanego futbolu

W czasach, gdy współczesny futbol bywa krytykowany za oderwanie od rzeczywistości, komercjalizację i brak empatii, AZ Alkmaar pokazuje zupełnie inną twarz tego sportu. Udowadnia, że nowoczesny, zarządzany na bazie zaawansowanych danych klubu (stążącego przeciw z bezwzględnej metodologii Moneyball i data science) może posiadać autentyczną, głęboko ludzką tożsamość.

Wpuszczenie podopiecznych programów opiekuńczych do stref zamkniętych dla przeciętnego człowieka to dowód na to, że hasła o „klubowej rodzinie” w Alkmaar nie są jedynie chwytami marketingowymi. To codzienna, systematyczna praca, która przynosi korzyści obu stronom – klub zyskuje oddanych pracowników i wyjątkową atmosferę, a uczestnicy

programu Wonderboyz otrzymują coś najcenniejszego: poczucie, że są światu autentycznie potrzebni.

Kiedy sen staje się etatem: historia Svena

Aby zrozumieć, czym dla uczestników projektu jest praca w Alkmaar, wystarczy spojrzeć na 24-letniego Svena, u którego w dzieciństwie zdiagnozowano spektrum autyzmu oraz sprzężoną niepełnosprawność ruchową. Sven od małego kochał futbol, ale ze względu na swoje ograniczenia większość czasu spędzał zamknięty w czterech ścianach swojego pokoju, śledząc mecze w telewizji. Interakcje z rówieśnikami były dla niego źródłem ogromnego stresu. Wszystko zmieniło się trzy lata temu, gdy trafił do programu Wonderboyz.

Dziś Sven jest odpowiedzialny za przygotowanie bidonów z napojami izotonicznymi oraz segregację getrów i spodenek treningowych dla pierwszej drużyny. „Pierwszego dnia trzęsły mi się ręce. Kiedy do sali wszedł kapitan zespołu, chciałem uciec” – wspomina Sven z uśmiechem. „On jednak podszedł, przybił mi piątkę i zapytał, jak minął mi weekend. Od tamtej pory wiem, że nie jestem tu gościem. Jestem częścią drużyny”.

Koordynatorzy z organizacji De Waerden wspominają moment, który zdefiniował to, jak głęboki wpływ ma ten program na życie podopiecznych. Podczas jednego z jesiennych treningów, ulewny deszcz załat jedno z bocznych boisk treningowych. Sven, bez sekundy zawahania, rzucił się do pomocy greenkeeperom (obstudze murawy), przez 2 godziny w pełnym słońcu i deszczu, pomagając odprowadzać wodę, by młodzi zawodnicy z akademii mogli dokończyć zajęcia. Następnego dnia na stołowie czekała na niego niespodzianka – cała pierwsza drużyna AZ Alkmaar wstała i zgotowała mu owację na stojąco. Sven otrzymał też oficjalną koszulkę meczową z podpisami wszystkich zawodników i dopiskiem: „Dla Svena – MVP naszego stadionu”.

Dla jego rodziców ta praca to cud. Przed programem Sven rzadko opuszczał dom i unikał kontaktu wzrokowego. Dziś budzi się o 6:00 rano, z dumnie podniesioną głową zakłada dres AZ Alkmaar i z niecierpliwością czeka na autobus do Zaanstad. Klub dał mu to, czego nie była w stanie dać żadna terapia – poczucie sprawczości i bezwarunkowej akceptacji.

Piotr Grzelak, Z-ca Dyrektora Szkoły Trenerów PZPN



JAK ROZWIJAĆ ZAWODNIKA? NOWY PODCAST SZKOŁY TRENERÓW PZPN WYSTARTOWAŁ

W Szkole Trenerów PZPN im. Kazimierza Górskiego w Białej Podlaskiej powstało nowe studio podcastowe – przestrzeń do rozmów o szkoleniu, rozwoju zawodników i najważniejszych wyzwaniach współczesnej piłki nożnej.



Pierwszymi gośćmi Dyrektora Szkoły Trenerów PZPN Pawła Grycmanna w podcaście *Jak rozwijać zawodnika?* byli pod koniec czerwca Dyrektor Sportowy PZPN Marcin Dorna oraz Sebastian Miła – były reprezentant Polski, a obecnie odpowiedzialny w federacji za rozwój indywidualny zawodników.

Rozmowa dotyczyła procesu szkolenia młodych piłkarzy, identyfikacji i rozwoju talentów oraz wyzwań, z jakimi mierzą się zawodnicy na kolejnych etapach swojej kariery. Goście podzielili się również swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami dotyczącymi budowania środowiska sprzyjającego rozwojowi przyszłych reprezentantów Polski.

Nowe studio podcastowe to kolejny krok w rozwijaniu przestrzeni do edukacji i wymiany doświadczeń. W najbliższych miesiącach

pojawiają się w nim trenerzy, eksperci, byli i obecni zawodnicy oraz przedstawiciele środowiska piłkarskiego, którzy będą dzielić się swoją wiedzą i praktycznym spojrzeniem na rozwój futbolu.

Zachęcamy do śledzenia profili PZPN i Szkoły Trenerów PZPN. Przed nami wiele inspirujących rozmów i wartościowych materiałów dla wszystkich zainteresowanych szkoleniem oraz piłką nożną.

Podcast można posłuchać na Spotify (zeskanuj poniższy kod QR) a także obejrzeć na kanale Szkoły Trenerów PZPN w serwisie YouTube.



STANDARDY ELITARNEGO SZKOLENIA



NA PRZYKŁADZIE METODOLOGII LEEDS UNITED

Współczesna piłka nożna na poziomie Premier League to środowisko, w którym margines błędu praktycznie przestał istnieć. Aby skutecznie przygotować zawodników o wysokim potencjale do realiów zawodowstwa, należy spojrzeć na proces szkolenia przez pryzmat doświadczeń Michała Pujdaka, trenera struktur Leeds United oraz asystenta selekcjonera reprezentacji Polski U21, Jerzego Brzęczka.

Praca z zawodnikami o wysokim potencjale

Zagadnienia związane z rozwojem największych talentów stały się osią merytoryczną piątej sesji kursu UEFA EYA (edycja 1.26), podczas której Michał Pujdak – w roli wykładowcy – zaprezentował podejście przenoszące ciężar

z powierzchownych trendów taktycznych na fundamenty trwałości kariery: relacje, standardy oraz techniczną egzekucję.

Większość trenerów skupia się na planowaniu pojedynczej jednostki treningowej, jednak Michał Pujdak podczas zajęć

odwrócił tę perspektywę, wskazując na kluczową zasadę 80/20. Według niej to środowisko stanowi 80% sukcesu zawodnika, podczas gdy bezpośrednie działania trenera na boisku to zaledwie 20-procentowy wycinek całości. W tym ujęciu trener przestaje być tylko instruktorem, a staje się architektem codzienności – osobą, która zarządza energią sztabu i zawodników, potrafi błyskawicznie adaptować się do chaosu i dba o to, by każda minuta pracy była przesiąknięta najwyższym profesjonalizmem.

Zrozumienie sukcesu w pracy z talentami wymaga przeanalizowania 4 filarów rozwoju, które wspólnie kształtują „mięsień mentalny” oraz warsztat piłkarski.

Pierwszym z nich jest techniczna egzekucja, nazywana przez wykładowcę „techniczną hipnozą”. Jest to stan głębokiego skupienia pozwalający zawodnikowi wykonać zadanie na żądanie, pod ekstremalną presją – to proces wymagający tysięcy powtórzeń, w którym nie ma miejsca na drogi na skróty.

Kolejnym obszarem jest inteligencja decyzji oparta na koadaptacji. Trening nigdy nie powinien być sztywnym skryptem; piłka nożna to „taniec z przeciwnikiem”, w którym zawodnik musi nieustannie reagować. Rozwój w akademii polega zatem na ewolucji od roli wykonawcy poleceń do samodzielnego decydenta, który czyta grę w czasie rzeczywistym.

Odporność psychiczna i samodeterminacja

Nieodłącznym elementem pracy z młodymi liderami jest odporność psychiczna i stosowanie teorii samodeterminacji. Proces ten opiera się na budowaniu poczucia kompetencji poprzez twarde dane i analizę wideo, dawaniu zawodnikowi autonomii uczącej odpowiedzialności oraz tworzeniu więzi przynależności. Ta ostatnia pozwala piłkarzowi czuć wsparcie nawet w chwilach kryzysu – podczas degradacji z zespołu czy wygasania kontraktu.

Ostatnim filarem jest profesjonalizm rozumiany jako standard dnia codziennego. Na poziomie elity objawia się on w detalach. Ziewnięcie podczas odprawy czy lekceważąca postawa mogą przekreślić szanse zawodnika w oczach sztabu.

„Mięsień mentalny” hartuje się poprzez punktualność, dietę, regenerację i dbałość o detale – od sprzątania sprzętu po szacunek do pracy innych, pamiętając, że rozwój to wybór dokonywany świadomie przez 24 godz. na dobę.

„Oczyszczanie” gry z nieskutecznych nawyków

Podczas sesji UEFA EYA Michał Pujdak zdefiniował rzemiosło trenerskie jako proces pomagania zawodnikowi w „oczyszczaniu” gry z nieskutecznych nawyków. Aby to osiągnąć, trener musi wykazać się elastycznością w diagnozowaniu potrzeb, rozpoznając, kiedy podopieczny wymaga dyscypliny, a kiedy wsparcia emocjonalnego.

Niezbędne jest unikanie przeladowania informacyjnego, co realizuje się poprzez skupienie na maksymalnie trzech kluczowych aspektach rozwoju w 6-tygodniowych cyklach. Kluczowym przejawem klasy szkoleniowca jest także odważne zarządzanie talentem – polegające na umożliwieniu awansu zawodnikom, którzy wyrosli ponad



swoje otoczenie, zamiast „zatrzymywania” ich w drużynie dla doraźnych wyników.

Wszystko to prowadzi do fundamentalnej zmiany w myśleniu o celu szkolenia. Trener w elitarnym środowisku nie jest nastawiony na sukcesy w tabelach grup młodzieżowych, lecz staje się aktywnym drogowskazem – współczesną latarnią morską, która wyznacza bezpieczny kurs i przeprowadza zawodnika przez wzburzone wody futbolu wprost do portu, którym jest profesjonalna kariera na najwyższym poziomie.

Zadaniem szkoleniowca jest nieustanny pościg za tym, co nowsze i lepsze, by wychowywać jednostki gotowe na nadchodzące wyzwania, nie tracąc przy tym z oczu prawdy, że życie może być rozumiane wstecz, ale musi być przeżyte do przodu.

Piotr Grzelak, Z-ca Dyrektora Szkoły Trenerów PZPN



KIERUNEK AMERYKA!

PZPN INTENSIFYKUJE SKAUTING PIŁKAREK ZA OCEANEM

Podczas gdy oczy całego sportowego świata zwrócone były na Stany Zjednoczone, Kanadę i Meksyk, które żyły emocjami związanymi z mistrzostwami świata, Polski Związek Piłki Nożnej wykonał kolejny milowy krok w budowaniu przyszłości kobiecego futbolu za oceanem. 11 czerwca 2026 r. w Warszawie odbyło się kluczowe spotkanie robocze poświęcone rozwojowi skautingu dziewcząt w USA. Efekt? Ambitne plany, bliska współpraca selekcjonerów i pierwszy w historii, dedykowany dziewczynom camp w USA, który otworzy drzwi do kadry narodowej najbardziej utalentowanym zawodniczkom z polskimi korzeniami.

W spotkaniu w Warszawie wzięli udział ze strony PZPN: Marcin Dorna (dyrektor sportowy PZPN i dyrektor Departamentu Szkolenia i Reprezentacji Narodowych PZPN), Bogdan Basałaj (zastępca dyrektora DSiRN), Maciej Chorążyk (szef skautingu PZPN), Grzegorz Stefanowicz (dyrektor Departamentu Piłki Kobiecej) oraz Magdalena Paduch (project manager DPK). Przy jednym

stole z nimi zasiedli także selekcjonerzy kadr narodowych wszystkich kategorii wiekowych: Nina Patalon (reprezentacja WA), Marcin Kasprowicz (WU19), Paulina Kawalec (WU17) oraz Tomasz Borkowski (WU15). Towarzyszył im Marek Radziszewski – główny skaut kobiecej w USA oraz Associate Director Of Coaching w Illinois Youth Soccer Association.

Celem spotkania było nie tylko podsumowanie dotychczasowych działań na wymagającym rynku amerykańskim, ale przede wszystkim zaplanowanie konkretnych kroków na nadchodzące miesiące.

– Rozwój zagranicznego skautingu to projekt o charakterze strategicznym, na którym Polskiemu Związkowi Piłki Nożnej niezwykle zależy – podkreślił Marcin Dorna, dyrektor sportowy PZPN. – Dążymy do tego, by stworzyć systemowe mechanizmy pozwalające docierać do każdej zawodniczki z polskimi korzeniami, która marzy o grze z orłem na piersi. Chcemy, aby żadna utalentowana piłkarka nie umknęła naszej uwadze, dlatego budujemy strukturę,



która realnie poszerza bazę selekcyjną dla wszystkich kadr narodowych – dodał.

Listopadowy cel: camp w USA

Najważniejszym punktem w kalendarzu na najbliższe miesiące jest organizowany po raz pierwszy camp szkoleniowo-selekcyjny, który odbędzie się już w listopadzie na terenie Stanów Zjednoczonych. Wezmą w nim udział najbardziej utalentowane dziewczęta mieszkające i trenujące na co dzień za oceanem, które mają polskie pochodzenie. Dla wielu z nich będzie to pierwszy bezpośredni kontakt z trenerami kadr narodowych i szansa na wejście do systemu szkolenia PZPN.

– Kobiecej futbol w Stanach Zjednoczonych charakteryzuje się ogromną intensywnością i najwyższym poziomem profesjonalizmu, a w tamtejszych strukturach trenuje mnóstwo dziewcząt o polskich korzeniach – zauważył Marek Radziszewski, główny skaut kobiecej w USA. – Drzemie w nich gigantyczny potencjał. Naszą rolą jest stałe monitorowanie tamtejszego rynku, selekcja i wyłapywanie tych jednostek, które w perspektywie najbliższych lat mogą realnie podnieść jakość i stanowić o sile reprezentacji Polski – dodał.

Teoria zamienia się w praktykę. Paulina Kawalec z misją w USA

Działania nie kończą się jednak na planach gabinetowych – selekcja trwa w trybie ciągłym. Doskonałym tego dowodem jest obecność selekcjonerki reprezentacji Polski WU17, Pauliny Kawalec, w Stanach Zjednoczonych. Trenerka osobiście obserwowała i analizowała grę zawodniczek podczas prestiżowego, interregionalnego turnieju piłki nożnej dziewcząt, na żywo oceniając potencjał piłkarek mogących zasilić biało-czerwone barwy.



Masz polskie korzenie? Zgłoś się przez Polskaut.pl!

Kluczem do skutecznego działania PZPN za granicą jest technologia i baza danych. Federacja przypomina, że pierwszym i najważniejszym krokiem dla każdej zawodniczki oraz każdego zawodnika mieszkającego poza krajem jest rejestracja w oficjalnym systemie na stronie polskaut.pl.

ZESKANUJ KOD QR I ZGŁOŚ SIĘ:

To właśnie przez tę platformę skauti PZPN zbierają informacje o piłkarskich talentach na całym świecie. Jeśli grasz w piłkę, masz polskie pochodzenie i chcesz, aby usłyszeli o Tobie trenerzy reprezentacji – nie czekaj! Rejestracja na portalu to najprostsza droga, by znaleźć się na radarze federacji i zyskać szansę na zaproszenie na nadchodzący, listopadowy camp!



DRUŻYNA, KTÓRA DORASTAŁA NA WIELKICH TURNIEJACH, JUŻ PATRZY NA MUNDIAL

Jeszcze 5 lat temu większość z nich stawiała pierwsze kroki w młodzieżowych reprezentacjach Polski. Dziś mają za sobą już kilka turniejów rangi mistrzostw Europy i świata. W Bośni i Hercegowinie nie udało się spełnić marzenia o półfinale EURO WU19, ale historia tej drużyny pokazuje, że jej największe wyzwanie wciąż jest przed nią. Już we wrześniu Biało-Czerwone zagrają przed własną publicznością w mistrzostwach świata do lat 20.

Ta reprezentacja nie powstała kilka miesięcy temu. To zespół budowany konsekwentnie od lat, praktycznie od momentu, gdy po pandemicznej przerwie wznowiono zgrupowania i rozgrywki młodzieżowych reprezentacji w całej Europie. W sierpniu 2021 r. trener Marcin Kasprowicz rozpoczął budowę kobiecej kadry do lat 17. Wtedy fundament stanowiły jeszcze zawodniczki z roczników 2005 i 2006, ale już kilka miesięcy później w drużynie pojawiła się pierwsza przedstawicielka rocznika 2007 – zaledwie 14-letnia wówczas Zuzanna Witek. Dziś jest jedną z liderów zespołu i jego kapitanką.

Kolejne sezony przynosiły następne etapy rozwoju. Najpierw turniej UEFA Development WU16 w maju 2022 r., gdzie po raz pierwszy przedstawicielki rocznika 2007 pojawiły się liczącą grupą, później mistrzostwa Europy U17 2023 w Estonii, gdzie fundament stanowiły zawodniczki urodzone w 2006 r., a gdzie pierwsze doświadczenia na wielkiej scenie poza Witką zdobywały Iga Witkowska, Kinga Wyrwas, Julia Woźniak, Magda Piekarska czy jeszcze młodsza Weronika Araśniewicz.

Rok później Biało-Czerwone nie tylko ponownie awansowały do finałów EURO, ale wywalczyły także historyczny awans na mistrzostwa świata U17 na Dominikanie. Do drużyny dołączały kolejne zawodniczki, a wśród nich m.in. Martyna Bartczak, Krystyna Flis, Oliwia Łapińska, Emilia Sobierajska, Maja Zielińska czy Oliwia Związek.

Ten zespół dorastał na oczach kibiców

Rok temu w Polsce niewiele zabrakło do półfinału mistrzostw Europy U19. Choć Biało-Czerwone wcześniej sportowo zapewniły sobie awans, eliminując między innymi Niemki, z turniejem pożegnały się z wielkim niedosytem. Od najlepszej czwórki Starego Kontynentu dzielił je zaledwie jeden gol.

Sezon 2025/2026 przyniósł kolejne wyzwanie. Trzon drużyny stanowiły już piłkarki z rocznika 2007, które równolegle

przygotowywały się także do wrześniowych mistrzostw świata WU20 (górny rocznik 2006) w Polsce. Zgrupowania obu reprezentacji przeplatały się, podobnie jak nazwiska powoływanych zawodniczek. Marcin Kasprowicz budował dwa zespoły jednocześnie, wiedząc, że oba projekty są ze sobą nierozdzielnie związane.

Do finałów mistrzostw Europy w Bośni i Hercegowinie Polki awansowały w imponującym stylu. W sześciu meczach kwalifikacyjnych nie straciły ani jednej bramki, pokonując Bułgarię, Irlandię, Szwecję, Rumunię i Grecję oraz remisując z Belgią. Bilans 15 zdobytych i 0 straconych goli tylko rozbudził apetyty.

Sam selekcjoner od początku podkreślał jednak, że turniej finałowy rządzi się własnymi prawami i o sukcesie często decydują detale. Kasprowicz zapowiadał, że jego zespół stać na wiele, że wraz z podopiecznymi mierzy wysoko, a jednocześnie podkreślał wagę dobrego wejścia w turniej. To inauguracyjny mecz ze Szwedkami miał ustawić rywalizację w grupie.

Biało-Czerwone stworzyły w nim więcej sytuacji, prowadziły grę przez długie fragmenty meczu, ale nie potrafiły wykorzystać swoich okazji. Rywalki, które przed przerwą nawet nie próbowały kontratakować, po zmianie stron kilkakrotnie ruszyły z szybkimi atakami po przechwycie piłki. Jeden z takich ataków wykorzystały, dzięki czemu wygrały 1:0.

Po końcowym gwizdku Marcin Kasprowicz nie ukrywał rozczarowania. – Piłka nożna nie wybaczła błędów. Stworzyliśmy wystarczająco dużo sytuacji, by ten mecz wygrać albo przynajmniej zremisować, ale zabrakło skuteczności – ocenił selekcjoner. Podobne odczucia towarzyszyły zawodniczkom, które zgodnie podkreślały, że wynik nie odzwierciedlał przebiegu spotkania.

Drugie starcie z Niemkami miało zupełnie inny charakter. Naprzeciw Polek stanęła potęga, a porażka w tym meczu

oznaczała odpadnięcie z turnieju po fazie grupowej. Mimo to Biało-Czerwone poszły z rywalkami na wymianę ciosów. W strugach deszczu potrafiły wykreować sporo dogodnych sytuacji, ale na bramkę zamieniły tylko jedną z nich. Niemki wyrównały po przerwie, a remis 1:1 pozostawił Biało-Czerwone w grze o półfinał. – Jestem bardzo dumny z tego zespołu. Dziewczyny pokazały charakter i zostawiły na boisku wszystko, co miały. To był nasz najlepszy mecz w tym sezonie – mówił po spotkaniu Kasprowicz.

Oliwia Związek przekonywała z kolei, że drużyna nadal wierzy w awans, a Julia Woźniak podkreślała, że celem pozostaje wysokie zwycięstwo nad gospodyniami turnieju. Weronika Araśniewicz dodawała, że po dwóch dobrych występach „szczęście w końcu musi wrócić”. W drużynie czuć było wiarę w awans do półfinału, choć aby do niego doszło, niezbędne było spełnienie trzech warunków: zwycięstwa z gospodyniami turnieju, porażki Niemek ze Szwedkami oraz wykręcenie bilansu bramkowego lepszego od naszych zachodnich sąsiadek. W praktyce oznaczało to, że Biało-Czerwone muszą wysoko (co najmniej sześcioma golami) wygrać z Bośnią i Hercegowiną, a wówczas nawet najskromniejsza porażka Niemek otworzy drzwi do najlepszej czwórki w Europie.

Polki miały skupić się wyłącznie na sobie i nie sprawdzać rezultatu toczonych równolegle spotkań. Ostatecznie rozbiły rywalki 5:1, prezentując ofensywny futbol i skuteczność, której zabrakło w inauguracyjnym spotkaniu. Niestety równolegle Niemki pokonały Szwecję 2:0, co oznaczało, że to właśnie one i ekipa ze Skandynawii awansowały do półfinałów, a Biało-Czerwone zakończyły turniej na trzecim miejscu w grupie.

Tak jak rok wcześniej do wyjścia z grupy zabrakło jednego gola, tak tym razem kluczowy okazał się punkt – ten utracony w końcówce starcia ze Szwecją. Pozostał niedosyt. Złazszcza że przez większość turnieju Polki udowodniły, iż należą do europejskiej czołówki.

Rozczarowania po odpadnięciu nikt nie próbował ukrywać

– Wracamy z bolesnymi wspomnieniami, ponieważ ambicje były o wiele większe. Chciałyśmy zająć dalej, ale myślę, że z czasem to docenimy. Dla niektórych z nas to czwarte EURO. Jesteśmy w czołowej ósemce, a nawet piątce drużyn Europy i kiedyś pewnie będziemy umiały to docenić. Wiem jednak, że naszą drużynę było stać na coś więcej – mówiła Weronika Araśniewicz, która wiosną zadebiutowała w seniorskiej reprezentacji, a po dwóch trafieniach w Bośni i Hercegowinie ma już w dorobku 7 goli na młodzieżowych turniejach najwyższej rangi.

– Jeżeli komuś zależy, to ten smutek musi się pojawić i właśnie tak jest. Ale znam tę drużynę, znam wszystkie dziewczyny, sztab i trenera. Wiem, że szybko się pozbieramy – wtórowała młodszej koleżance Zuzanna Witek, kapitanka kadry.

Mimo rozczarowania sztab i zawodniczki zgodnie podkreślali, że ten turniej nie zamyka jeszcze ich wspólnej historii. Wręcz przeciwnie. Ta ekipa ma za sobą już pięć wielkich imprez – dwie edycje mistrzostw Europy WU17, mistrzostwa świata WU17 oraz dwa kolejne turnieje EURO WU19. We wrześniu czeka je szósty i zarazem ostatni występ w piłce juniorskiej – mistrzostwa świata do lat 20, które odbędą się w Polsce.

Rafał Cepko, Łączy nas piłka



27 czerwca 2026, Sarajewo

Szwecja – Polska 1:0 (0:0)

Bramka: Iga Witkowska (sam.) 83.

Szwecja: 1. Hanna Karlsson – 13. Tilde Karlsson, 2. Thindra Mattsson, 4. Alice Broman, 3. Nicole Molin Kock – 6. Nathalie Staaf, 8. Augusta Priks (87, 17. Fabienne Bartholdson), 5. Paula Klingspor – 9. Ella Lundin (71, 15. Filippa Andersson Widen), 23. Astrid Forss (46, 19. Agnes Ekberg), 7. Inez Amcoff (59, 11. Filippa Sjoestroem).

Polska: 1. Julia Woźniak – 6. Iga Witkowska, 18. Martyna Bartczak, 4. Magda Piekarska – 5. Emilia Sobierajska – 10. Maja Zielińska (81, 13. Zofia Pagowska), 8. Zuzanna Witek, 15. Weronika Araśniewicz, 7. Krystyna Flis (62, 3. Julia Przybył) – 14. Oliwia Związek (62, 17. Lena Świrska), 19. Kinga Wyrwas (76, 11. Oliwia Zgoda).

Sędziowała: Deborah Bianchi (Włochy).

30 czerwca 2026, Sarajewo

Polska – Niemcy 1:1 (1:0)

Bramki: Oliwia Związek 33 – Tessa Zimmermann 57.

Polska: 1. Julia Woźniak – 6. Iga Witkowska, 18. Martyna Bartczak, 4. Magda Piekarska – 10. Maja Zielińska (60, 19. Kinga Wyrwas), 8. Zuzanna Witek (72, 11. Oliwia Zgoda), 5. Emilia Sobierajska, 17. Lena Świrska, 13. Zofia Pagowska (72, 7. Krystyna Flis) – 15. Weronika Araśniewicz (86, 3. Julia Przybył), 14. Oliwia Związek (60, 20. Anna Potrykus).

Niemcy: 1. Janne Krumme – 18. Mia-Lena Maas (69, 4. Lina Szaraz), 5. Luzie Zahringer, 3. Lenelotte Muller – 2. Felicia Strasser, 6. Marie Gmeineder (86, 13. Lany Backer), 15. Maj Schneider, 8. Tessa Zimmermann (58, 11. Leni Eggert), 19. Laila Portella (58, 16. Paula Rintzner), 20. Emma Memminger – 17. Helen Borner (69, 9. Leonie Kopp).

Żółta kartka: Zahringer.

Sędziowała: Miriama Bockova (Słowacja).

3 lipca 2026, Sarajewo

Polska – Bośnia i Hercegowina 5:1 (3:0)

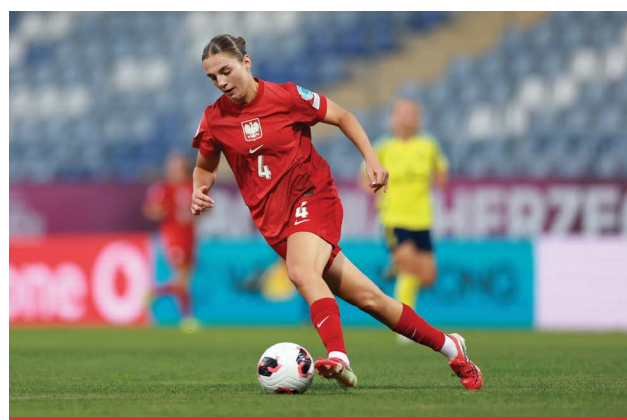
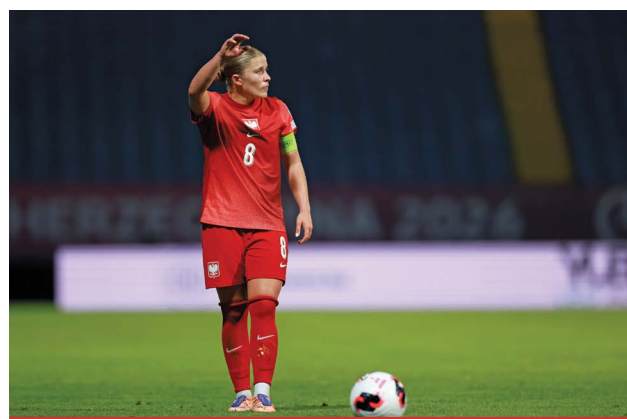
Bramki: Weronika Araśniewicz 9, 44, Lena Świrska 21, 73, Zuzanna Witek 82 – Natalija Mirković 70.

Polska: 12. Hanna Wierczak – 18. Martyna Bartczak (52, 20. Anna Potrykus), 2. Oliwia Łapińska, 4. Magda Piekarska – 3. Julia Przybył (46, 13. Zofia Pagowska), 17. Lena Świrska, 8. Zuzanna Witek, 11. Oliwia Zgoda (46, Małgorzata Rogus), 7. Krystyna Flis (82, 16. Kinga Klimczak) – 14. Oliwia Związek (46, 19. Kinga Wyrwas), 15. Weronika Araśniewicz.

Bośnia i Hercegowina: 1. Nadija Golubović – 3. Ariana Hafizović (46, 9. Irina Erkić; 56, 11. Andelina Laketić), 18. Hana Mesan, 2. Marija Maslač (85, 4. Dragana Marinković), 6. Bogdana Miličević – 16. Sara Mujdžić, 5. Natalija Mirković, 20. Amila Abdukić, 10. Una Rankić (67, 15. Velida Alicković), 14. Ana Jurić (46, 13. Laureen Scharfenberg) – 7. Zerina Marković.

Żółte kartki: Świrska – Marković, Jurić, Abdukić.

Sędziowała: Tatjana Sorokopudowa (Kazachstan).



SAVE THE DATE: KONGRES PIŁKI NOŻNEJ KOBIET 2026

W dniach 21–22 września 2026 r. w Łodzi odbędzie się Kongres Piłki Nożnej Kobiet – międzynarodowe wydarzenie łączące świat futbolu, nauki, biznesu i nowych technologii. Przez 2 dni uczestnicy będą mogli wziąć udział w panelach eksperckich, warsztatach praktycznych oraz spotkaniach z trenerami, specjalistami i przedstawicielami środowiska piłkarskiego z Polski i zagranicy.

Program kongresu zostanie podzielony na 3 ścieżki tematyczne: trenerską, biznesową oraz naukową. Wśród poruszanych zagadnień znajdują się m.in. nowoczesne trendy w szkoleniu zawodniczek, analiza gry, metodologia treningu, zarządzanie klubem, marketing i komunikacja sportowa, a także wykorzystanie nowych technologii w sporcie.

Kongres będzie przestrzenią wymiany wiedzy, doświadczeń i inspiracji dla trenerów, przedstawicieli klubów, pracowników organizacji sportowych, środowiska akademickiego oraz wszystkich osób zainteresowanych rozwojem piłki nożnej kobiet.

Zapisz datę w kalendarzu i dołącz do grona osób, które wspólnie tworzą przyszłość kobiecego futbolu. Więcej informacji już wkrótce. Chcesz jako pierwszy dowiedzieć się o starcie zgłoszeń? Zapisz się do newslettera na stronie www.kongrespnk.pl.

Zeskanuj i zapisz się do newslettera. Jako pierwszy dowiesz się o starcie zgłoszeń na Kongres Piłki Nożnej Kobiet 2026.



JERZY ENGEL UHONOROWANY DIAMENTOWYM ODZNACZENIEM PZPN

Podczas Walnego Zgromadzenia Sprawozdawczego Delegatów Polskiego Związku Piłki Nożnej, które odbyło się 3 czerwca 2026 r. w Warszawie, były selekcjoner reprezentacji narodowej Jerzy Engel został uhonorowany Diamentowym Odznaczeniem PZPN.

Urodzony 6 października 1952 r. Jerzy Engel jako piłkarz występował w Junaku Włocławek, Kujawiaku Włocławek, AZS-AWF Warszawa i Polonii Warszawa. Szybko zajął się pracą trenerską, a już w 1981 r. przez kilka miesięcy pełnił funkcję szefa banku informacji reprezentacji Polski. Na szersze wody wypłynął jako szkoleniowiec warszawskiej Legii (1985–1987). Przez kolejne 10 lat pracował na Cyprze, by powrócić do Polski w 1998 r. i przejąć Polonię Warszawa.

1 stycznia 2000 r. objął funkcję selekcjonera reprezentacji Polski. Wprowadził ją do mistrzostw świata w Korei Południowej i Japonii, a dla kadry narodowej był to powrót na turniej finałowy tej rangi po 16 latach przerwy. Kadre poprowadził w 29 meczach. Po mundialu złożył dymisję, a po 3 latach powrócił na ławkę trenerską, przejmując stery w Wiśle Kraków. Ostatnim klubem, który prowadził, był cypryjski APOEL FC.

Jerzy Engel przez lata aktywnie działał w Polskim Związku Piłki Nożnej. Był Pełnomocnikiem Prezydium Zarządu ds. Szkolenia, a także Dyrektorem Sportowym, Członkiem Zarządu, Wydziału Szkolenia oraz Rady Trenerów PZPN.

Jerzy Engel – selekcjoner, który przełamał fatum

Jerzy Engel to były selekcjoner reprezentacji Polski, który wprowadził kadrę narodową do turnieju finałowego mistrzostw świata po 16 latach przerwy. Przedstawiamy najważniejsze liczby związane z tym szkoleniowcem.

- 1 – w tylu turniejach mistrzostw świata prowadził reprezentację Polski. W 2002 r. dowodzona przez niego kadra narodowa wystąpiła w mundialu w Korei Południowej i Japonii.
- 2 – tyle trofeów ma na koncie jako trener. Z Polonią Warszawa (we współpracy z Dariuszem Wdowczykiem) sięgnął po mistrzostwo Polski w 2000 r., natomiast 6 lat później z APOEL-em Nikozja sięgnął po Puchar Cypru.
- 12 – tyle drużyn prowadził podczas trenerskiej kariery. Pracował w Polonii Warszawa, Hutniku Warszawa, RKS Błonie, Polonii Bydgoszcz, Legii Warszawa, Apollonie Limassol, APOP Pafos, Nea Salamina Famagusta, Arisie Limassol, Wiśle Kraków i APOEL-u Nikozja, a także był selekcjonerem reprezentacji Polski.
- 12 – tyle meczów pod jego wodzą wygrała reprezentacja Polski.
- 29 – w tylu meczach poprowadził reprezentację Polski jako selekcjoner.
- 41 – tyle bramek zdobyła reprezentacja Polski prowadzona przez Jerzego Engela. Najwięcej z nich – 11 – zapisał na swoim koncie Emmanuel Olisadebe.
- 62 – tylu zawodników zagrało pod jego wodzą w reprezentacji Polski. Najwięcej spotkań – 26 – rozegrał Michał Żewłakow, o jeden mniej Paweł Kryszatowicz i Jacek Krzynówek. 23 piłkarzy zaliczyło tylko jeden występ.
- 73 – tyle lat 6 października 2025 r. skończył Jerzy Engel. Urodził się tego dnia w 1952 r. we Włocławku.



UEFA

W GŁOWIE SIĘ NIE MIEŚCI 2

ODKRYJ BAJKOWE TRENINGI
PIŁKARSKIE DLA DZIEWCZYNEK
Z UEFA PLAYMAKERS!

WEJDŹ NA

WWW.LACZYNASPILKA.PL/PLAYMAKERS


ZESKANUJ
I DOŁĄCZ



Łączy nas trening

WYŚCIGI O PLASTIKOWE PUCHARY!

99% trenerów pracujących w piłce dziecięco-młodzieżowej nigdy nie odniesie spektakularnego sukcesu ze swoją drużyną. Brutalne? Być może. Prawdziwe? Do bólu. Czas zdjąć klapki z oczu i przededefiniować to, czym naprawdę jest zwycięstwo w futbolu młodzieżowym.

Dlaczego statystyki są tak nieubłagane? Po pierwsze dlatego, że na tym etapie szkolenia po prostu **nie istnieją** sukcesy, o których pisałby cały piłkarski świat. Po drugie, nawet jeśli pod pojęcie gigantycznego sukcesu podciągniemy wygranie młodzieżowej Ligi Mistrzów czy zdobycie tytułu mistrza Polski, to szanse na takie osiągnięcie mają wyłącznie trenerzy pracujący w kilku największych ośrodkach z potężnie rozwiniętym systemem skautingu.

Bądźmy ze sobą brutalnie szczerzy. Czy pamiętasz, kto w 2024 r. wzniosł puchar młodzieżowej Ligi Mistrzów? Albo kto wtedy sięgnął po złoto mistrzostw Polski U17? Zdecydowana większość z nas nie ma o tym pojęcia.

W związku z tym warto zadać sobie kluczowe pytanie: **czy naprawdę jako ambitny trener powinieneś ekscytować się wygraną ligi młodzików, awansem w trampkarzach czy utrzymaniem w juniorach?** Skoro świat zapomina o triumfach na najwyższym krajowym i europejskim szczeblu, to dlaczego tak mocno fiksujemy się na punktach w lokalnych ligach?

Ślepa uliczka „pucharomanii”

W naszym środowisku zbyt często mylimy cel z narzędziem. Doskonale obrazuje to pewna gorzka dyskusja, którą można usłyszeć na niemal każdej konferencji trenerskiej:

Spotyka się dwóch doświadczonych koordynatorów. Jeden z nich, dumny jak paw, wspomina dawne czasy:

– Mój klub dziesięć lat temu to była absolutna potęga w regionie. Rocznik 2012 wygrywał wszystko jak leci. W żakach i orlikach nie mieliśmy sobie równych, a jako trampkarze starsi zdobyliśmy Puchar Prezesa, gromiąc każdego w finale!

Drugi patrzy na niego ze spokojem i pyta:

– Imponujące. Ci chłopcy mają już dzisiaj po 24 lata. Ilu z nich gra obecnie w seniorach, chociażby na poziomie centralnym?



Na co ten pierwszy, wyraźnie zmieszany, odpowiada pod nosem:

– Szczerze mówiąc, to żaden. Większość skończyła grać w wieku juniora, Bartek studiuje architekturę, a Seba wyjechał do Anglii... Ale stary, te plastikowe puchary z turnieju w Kłaju do dzisiaj kurzą się na głównej półce w gabinecie prezesa!

Śmiejemy się z tego, ale spójrzmy w lustro. Jak często poświęcamy rozwój kreatywnego, ale fizycznie słabszego chłopaka tylko po to, żeby wstawić do składu „wieżowiec”, który przepchnie obrońców i zapewni nam trzy punkty w sobotę? Jak często wynik z weekendu przysłania nam długofalowy proces?

Lekcja od Johana Cruyffa: kiedy 1:5 jest lepsze niż 5:0

Jeżeli myślicie, że fiksacja na punkcie suchych wyników to domena wyłącznie naszego podwórka, spójrzcie na to, jak do tematu podchodził absolutny architekt nowoczesnego futbolu szkoleniowego, Johan Cruyff.

Kiedy Cruyff rewolucjonizował słynną akademię Ajaxu Amsterdam, a potem Barcelony, wprowadził tam żelazne, bezkompromisowe zasady. Pewnego razu drużyna trampkarzy Ajaksu rozegrała mecz ligowy, który wygrała gładko 5:0. Chłopcy schodzili do szatni zadowoleni z siebie, a młody trener zacierał ręce. Cruyff, który obserwował mecz z trybun, zszedł na dół i zamiast gratulacji, ostro skrytykował trenera:

– Z czego ty się cieszysz? – zapytał Cruyff. – Cały mecz kazaleś im grać długą piłką na najsilniejszego napastnika, bo obrońcy rywali byli niscy. Wygraliście 5:0, ale środkowi pomocnicy przez 90 minut nie nauczyli się niczego, bo piłka latała im nad głowami. Oszukaleś ich dla trzech punktów.

Niedługo później inna drużyna młodzieżowa pod jego wodzą przegrała mecz 1:5. Trener był załamany, ale Cruyff wszedł do szatni uśmiechnięty i poklepał go po ramieniu:

– Głowa do góry. Przegraliśmy, bo kazaleś obrońcom rozgrywać piłkę od własnej bramki pod pressingiem i popetnili



Łączy nas trening

błędy. Straciliśmy gole, ale za dwa lata ci chłopcy będą panować nad piłką w pierwszym zespole, podczas gdy rywale nadal będą potrafili tylko kopać przed siebie.

Dla Cruyffa wynik na tablicy był kłamstwem, jeśli nie służył nauce gry. Wiedział, że łatwe zwycięstwo oparte na prymitywnych środkach to dla młodego piłkarza iluzja rozwoju!

Mit małego klubu i wielkiego wyniku

Jeżeli Twoje ambicje jako trenera są nastawione wyłącznie na wynik zespołowy, masz tylko dwa wyjścia: szukać szczęścia w klubach elitarnych albo jak najszybciej uciekać do piłki seniorskiej. W małym, lokalnym klubie na „sukces” drużynowy po prostu nie ma szans. Zostaniesz zweryfikowany przez brak bazy, ograniczenia demograficzne i brak skautingu.

Fakt, że pracujesz w mniejszym ośrodku, nie oznacza jednak, że nie możesz odnieść tam prawdziwego sukcesu, o którym będzie głośno. Przeciwnie! Możesz. Ale musisz zmienić reguły gry.

Wystarczy całkowicie odwrócić priorytety szkoleniowe. Zamiast bezsensownie ścigać się na wyniki drużynowe, zacznij pokazywać swoją trenerską wyjątkowość w dwóch kluczowych obszarach: **wychowywaniu młodych ludzi** oraz **transferowaniu ich na wyższy poziom**.

Nowa definicja „znakomitego trenera”

Porównajmy 2 typy szkoleniowców, których codziennie spotykamy na naszych boiskach:

Trener „na wynik”	Trener „wychowawca i promotor”
Bazuje na chwilowej przewadze fizycznej podopiecznych	Skupia się na rozwoju indywidualnych umiejętności zawodnika
Stosuje toporną taktykę nastawioną na „przepchnięcie” meczu w sobotę	Kreuje środowisko, w którym błąd jest lekcją, a nie dramatem
Cieszy się z dyplomu za mistrzostwo okręgu, o którym za rok nikt nie wspomni	Cieszy się, gdy jego zawodnik trafia do akademii Ekstraklasy lub reprezentacji

Trener, spod którego skrzydeł regularnie „wylatują” zawodnicy do dużych ośrodków, jest szkoleniowcem **znakomitym**. O tym drugim – który wygrał ligę okręgową kosztem rozwoju jednostek (bazując na grze „na afere” i sile fizycznej) – rzadko kiedy można powiedzieć to samo.

Jedynie zwycięstwo, które zostaje na zawsze

Jedyna prawdziwa wygrana w piłce dziecięco-młodzieżowej to **wychowanie**. Chłopak, który po latach o nas pamięta i który swoją grą sprawia, że inni podziwiają jego umiejętności – pamiętając jednocześnie, kto ukształtował go na samym początku drogi.

Przestańmy cieszyć się tabelami w kategoriach U11 czy U15. Przestańmy pompować balonik i frustrować dzieciaki dla trzech punktów, które w dorosłym życiu nie będą miały żadnego znaczenia.

Apelujemy do Was, Koleżanki i Koledzy po fachu: **Ścigajmy się na wyniki!** Ale ścigajmy się na liczbę wychowanków wysokiej klasy, których wypuścimy w świat, a nie w liczbie nic nieznaczących pucharów z plastiku. To jest nasz prawdziwy, trenerski Mount Everest.

Michał Libich, Koordynator Szkolenia Dzieci w PZPN

Łączy nas piłka



MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ, CZYLI HISZPAŃSKIE SPOJRZENIE NA ZŁOŻONOŚĆ PROCESU SZKOLENIOWEGO W PIŁCE NOŻNEJ – PODSUMOWANIE WYKŁADU ROBERTA MORENO

Współczesny futbol jeszcze nigdy nie był tak bogaty w informacje. Każdy mecz można dziś rozłożyć na tysiące zdarzeń, setki wskaźników i dziesiątki godzin materiału wideo. Sztaby szkoleniowe korzystają z platform analitycznych, systemów GPS, narzędzi do monitorowania obciążeń i coraz bardziej zaawansowanych baz danych. Paradoksalnie jednak wraz ze wzrostem dostępności informacji nie rośnie pewność podejmowanych decyzji. Wręcz przeciwnie, wielu trenerów i analityków zmaga się z problemem nadmiaru danych, które zamiast pomagać, zaczynają utrudniać codzienną pracę.

To właśnie od tego punktu wychodzi Robert Moreno. Były selekcjoner reprezentacji Hiszpanii, wieloletni współpracownik Luisa Enrique i trener pracujący na najwyższym poziomie europejskiego futbolu nie postrzega analizy jako procesu zbierania informacji.

Dla niego analiza zaczyna się dopiero wtedy, gdy informacje zostają przekształcone w decyzje.

ANALITYK XXI WIEKU WEDŁUG MORENO

Podczas wykładu dla trenerów i analityków Moreno wielokrotnie wracał do myśli, że największym problemem współczesnego futbolu nie jest brak wiedzy. Problemem jest umiejętność oddzielenia rzeczy ważnych od nieistotnych. W świecie przeladowanym raportami, statystykami i prezentacjami coraz większą przewagę zyskują ci, którzy potrafią uprościć rzeczywistość i skoncentrować się na tym, co naprawdę wpływa na zachowanie zawodnika oraz funkcjonowanie zespołu.

Hasło „mniej znaczy więcej”, które przewijało się przez całe wystąpienie, nie było więc jedynie odniesieniem do pracy analitycznej. Stało się punktem wyjścia do rozmowy o rozumieniu gry, komunikacji w sztabie szkoleniowym oraz procesie podejmowania decyzji. Moreno nie przedstawiał gotowych recept ani uniwersalnych rozwiązań. Pokazywał natomiast, w jaki sposób trenerzy i analitycy mogą odnaleźć się w świecie futbolu zanurzonym w danych i statystykach.

Jednym z pierwszych tematów poruszonych przez trenera Moreno była rola analityka we współczesnym sztabie szkoleniowym. Co ciekawe, hiszpański szkolenowiec bardzo szybko odszedł od rozmowy o technologii. Nie mówił o konkretnych programach, platformach czy narzędziach wykorzystywanych do analizy. Znacznie bardziej interesowało go to, jaką wartość analityk wnosi do procesu podejmowania decyzji.

Na jednym ze slajdów pojawiły się 3 kompetencje, które według Moreno powinny definiować dobrego analityka: rozumienie futbolu, rozumienie technologii oraz proaktywność. Dopiero połączenie tych elementów pozwala skutecznie wspierać sztab szkoleniowy. Sama znajomość programów nie wystarczy. Analityk, który nie rozumie gry, będzie jedynie producentem danych. Z kolei osoba świetnie rozumiejąca futbol, ale niepotrafiąca korzystać z nowoczesnych narzędzi, nie wykorzysta pełni dostępnych możliwości.

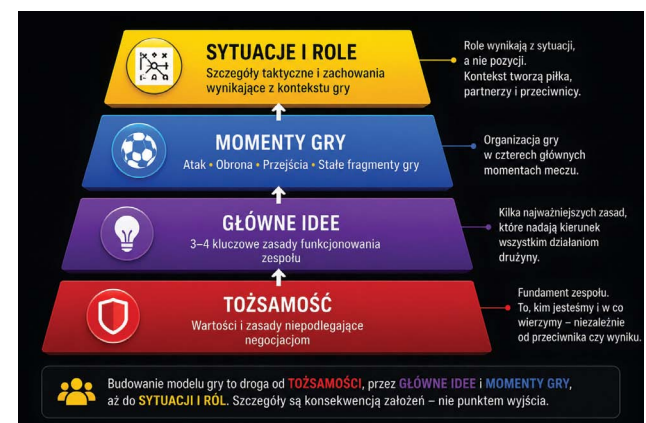
Szkolenowiec zwracał jednak uwagę, że nawet te kompetencje nie są najważniejsze. Kluczowa jest umiejętność selekcji informacji. W tym kontekście użył bardzo obrazowego porównania: „Analityk jest jak lejek”. To jedno z tych zdań, które najlepiej oddają jego sposób myślenia o analizie. Do sztabu trafiają setki informacji: dane fizyczne, raporty przeciwnika, nagrania wideo, statystyki indywidualne i zespołowe. Zadaniem analityka nie jest przekazanie trenerowi wszystkiego, co udało się zebrać. Jego zadaniem jest przefiltrowanie tych informacji i wskazanie kilku elementów, które rzeczywiście mogą wpłynąć na decyzje podejmowane przez sztab.

Moreno podkreślał, że najlepszym raportem nie jest raport najbardziej szczegółowy. Najlepszym raportem jest taki, który pozwala trenerowi szybko zrozumieć problem. Nieprzypadkowo zwrócił uwagę na znaczenie pierwszej strony raportu. To właśnie tam powinny znaleźć się najważniejsze informacje. Jeżeli trener po przeczytaniu pierwszej strony nie wie, jakie wnioski wynikają z analizy, oznacza to, że raport został źle przygotowany.

Ta uwaga prowadziła do kolejnego istotnego zagadnienia, a więc komunikacji pomiędzy analitykiem a pierwszym trenerem. Moreno wielokrotnie podkreślał, że wartość informacji zależy nie tylko od jej jakości, ale również od momentu, w którym zostanie przekazana. Nawet trafna obserwacja może okazać się bezużyteczna, jeżeli pojawi się w niewłaściwym czasie.

Dlatego analityk musi rozumieć nie tylko grę, ale również funkcjonowanie człowieka, z którym współpracuje. Musi wiedzieć, kiedy trener jest gotowy na dyskusję, kiedy potrzebuje konkretnego rozwiązania, a kiedy należy ograniczyć się do najważniejszych informacji. W tym kontekście Robert Moreno przypominał, że rolą analityka nie jest dostarczanie kolejnych problemów, natomiast jest to pomaganie w ich rozwiązywaniu.

To pozornie niewielka różnica, ale w praktyce ma ogromne znaczenie. Zdarza się, że analitycy przygotowują obszerne raporty wskazujące dziesiątki potencjalnych zagrożeń. Moreno uważa jednak, że sama identyfikacja problemu nie



stanowi jeszcze wartości. Wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy wraz z problemem pojawia się propozycja rozwiązania.

To właśnie dlatego hiszpański trener tak mocno akcentował znaczenie zaufania, lojalności i umiejętności odpowiedniego zarządzania informacją. W świecie, w którym dostęp do danych staje się coraz łatwiejszy, przewagę coraz częściej daje nie ilość informacji, lecz zdolność ich filtrowania, interpretowania i przekazywania we właściwym momencie i odpowiednie ich sformułowanie.

TRENER JEST W CENTRUM PROCESU

Jednym z głównych przesłań wykładu Hiszpana było przekonanie, że mimo dynamicznego rozwoju, technologii i specjalizacji sztabów szkoleniowych, w centrum procesu nadal pozostaje trener. Nie jest on najstarszym elementem drużyny, ale jest najsilniejszym – często jego zmiana jest w stanie zmienić wszystko na dobre albo na złe. To on odpowiada za organizację środowiska pracy, podejmowanie decyzji oraz nadawanie kierunku funkcjonowaniu zespołu.

To właśnie on musi porządkować złożoność całego procesu i przekładać ją na jasne komunikaty oraz zrozumiałe dla zawodników zasady działania.

Jak podkreślał podczas wykładu: „Większa ilość informacji nie zawsze oznacza lepsze informacje”.

W tym kontekście Moreno zwracał uwagę na pojęcie „kredytów uwagi”. Każdy zawodnik dysponuje ograniczonym zasobem koncentracji, dlatego ilość przekazywanych informacji musi być odpowiednio selekcjonowana. Odprawy, analizy wideo czy komunikaty treningowe powinny koncentrować się na elementach najważniejszych. Trener nie wygrywa dlatego, że mówi więcej. Wygrywa wtedy, gdy zawodnik zapamiętuje to, co naprawdę ma znaczenie.

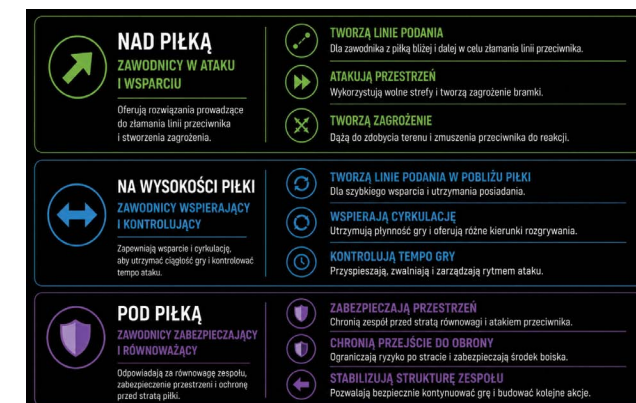
Tutaj wchodzimy w postrzeganie gry przez trenera i rozumiemy ją jako dynamiczny system wzajemnych zależności. Jakość decyzji zawodnika nie wynika wyłącznie z jego indywidualnych umiejętności, ale z organizacji całego zespołu wokół piłki. Zadaniem trenera jest tworzenie takiej struktury, która porządkuje środowisko gry i ułatwia zawodnikom podejmowanie decyzji. Temu właśnie służy koncepcja **przestrzeni dynamicznych**.

Na jednym ze slajdów Robert Moreno przedstawił podział zawodników na 3 grupy: znajdujących się „nad piłką”, na wysokości piłki oraz „pod piłką”. Każda z nich odpowiada za dostarczanie innych rozwiązań zawodnikowi posiadającemu piłkę.

Zawodnicy funkcjonujący „nad piłką” odpowiadają za progresję, atakowanie przestrzeni oraz tworzenie zagrożeń. To oni oferują rozwiązania prowadzące do przyspieszenia gry i pokonywania kolejnych linii przeciwnika. Ich obecność pozwala drużynie zdobywać teren i zmuszać rywala do reagowania na ruch piłki oraz zawodników.

Zawodnicy znajdujący się na wysokości piłki: zapewniają wsparcie oraz cyrkulację. Ich zadaniem jest utrzymanie ciągłości akcji, tworzenie połączeń pomiędzy sektorami boiska i dostarczanie bezpiecznych opcji kontynuowania gry. To właśnie oni często decydują o płynności posiadania piłki oraz tempie budowania ataku.

Trzecią grupę stanowią zawodnicy znajdujący się „pod piłką”. W materiałach Moreno pojawiają się tutaj pojęcia



zabezpieczenia, równowagi oraz zabezpieczenia faz przejściowych. Odpowiadają oni za utrzymanie równowagi zespołu, zabezpieczenie struktury oraz przygotowanie drużyny na ewentualną stratę piłki. Ich rola staje się szczególnie

widoczna w momentach przejściowych, kiedy zespół musi błyskawicznie reagować na zmianę posiadania.

Ten sposób myślenia dobrze pokazuje, że hiszpański trener nie patrzy na futbol przez pryzmat pozycji zapisanych w ustawieniu meczowym. Znacznie ważniejsze jest dla niego to, jakie rozwiązania zawodnicy tworzą dla siebie nawzajem i w jaki sposób pomagają partnerowi posiadającemu piłkę podejmować decyzje. Ostatecznie to właśnie organizacja całego zespołu decyduje o tym, czy zawodnik widzi chaos, czy też kilka klarownych możliwości działania.

KONTEKST PUNKTEM WYJŚCIA DO REDUKOWANIA NIEPEWNOŚCI

Szkoleniowiec mocno podkreślał, że rolę zawodnika należy rozumieć przez pryzmat sytuacji, a nie pozycji. To nie ustawienie definiuje zachowanie piłkarza, lecz relacje tworzone z piłką, partnerami i przeciwnikami. Dlatego sytuacje i role znajdują się na szczycie piramidy całego procesu budowania modelu gry, a są one konsekwencją wcześniej zdefiniowanej tożsamości zespołu, głównych idei oraz organizacji poszczególnych momentów meczu.

Moreno przekonywał, że trener nie powinien rozpoczynać pracy od gotowych rozwiązań taktycznych. Punktem wyjścia musi być zrozumienie środowiska, w którym funkcjonuje drużyna. Dopiero analiza potencjału zawodników, charakterystyki rozgrywek oraz realiów klubu pozwala budować tożsamość zespołu. Z niej wynikają idee gry, następnie organizacja poszczególnych momentów meczu, a na końcu konkretne zachowania występujące w określonych sytuacjach boiskowych.

Takie podejście bezpośrednio wpływa również na sposób rozumienia, czym jest model gry. W interpretacji trenera Moreno nie jest on zbiorem sztywnych schematów ani katalogiem zachowań przypisanych do konkretnych pozycji. Model gry ma przede wszystkim tworzyć wspólny język dla całego zespołu oraz budować relacje pomiędzy zawodnikami.

Hiszpański szkoleniowiec wielokrotnie podkreślał, że zawodnicy funkcjonują w dynamicznym środowisku, w którym każda decyzja wpływa na zachowania partnerów i przeciwników. To właśnie dlatego tak duże znaczenie mają wzajemne relacje, odległości oraz organizacja zespołu. Im lepiej funkcjonują te zależności, tym łatwiej zawodnikom interpretować sytuacje pojawiające się na boisku.

W tym sensie model gry staje się narzędziem redukcji niepewności. Nie eliminuje złożoności futbolu, ale pomaga zawodnikom szybciej rozpoznawać problemy i podejmować trafniejsze decyzje w zmieniającym się środowisku gry.

To podejście znajduje również odzwierciedlenie w procesie treningowym. Trener podkreślał, że trening nie może funkcjonować w oderwaniu od gry. Ćwiczenia powinny wynikać z problemów, które rzeczywiście pojawiają się podczas meczu, i zmuszać zawodników do podejmowania decyzji

w warunkach możliwie najbardziej zbliżonych do rywalizacji. Tylko wtedy rozwój zawodnika odbywa się w kontekście, który będzie miał później zastosowanie na boisku.

Właśnie w ten sposób trener pomaga zawodnikom rozumieć grę. Nie poprzez dokładanie kolejnych instrukcji, lecz poprzez tworzenie środowiska, które porządkuje złożoność futbolu i ułatwia podejmowanie decyzji.

Leo Messi i organizacja przestrzeni

Jednym z najciekawszych przykładów przywołanych przez trenera Moreno była analiza zachowań Leo Messiego z okresu pracy w FC Barcelona. Hiszpański szkoleniowiec podkreślał, że sztab Luisa Enrique nie skupiał się na przypisywaniu Argentyńczykowi sztywnej pozycji na boisku. Znacznie ważniejsze było zrozumienie przestrzeni, które naturalnie zajmował, oraz wpływu jego ruchów na funkcjonowanie całego zespołu.

Szkoleniowiec zwracał uwagę, że Messi nieustannie opuszczał swoją nominalną strefę działania, pojawiając się zazwyczaj w czterech różnych strefach boiska. Dla sztabu szkoleniowego nie stanowiło to problemu, lecz tutaj zaczynał się proces adaptacji. Zadaniem trenerów było zrozumienie tych zachowań i takie organizowanie zespołu, aby maksymalnie wykorzystać przewagi wynikające z ruchów Argentyńczyka.

Kiedy Messi schodził głębiej po piłkę, opuszczając najwyższe sektory boiska, pozostawiał za sobą przestrzeń. Przestrzeń ta nie mogła pozostać pusta. Musiała zostać wykorzystana przez innych zawodników. Właśnie dlatego analiza nie koncentrowała się wyłącznie na samym Messim, ale również na reakcjach jego partnerów i relacjach między nimi. Kluczowe stało się pytanie: kto zajmuje opuszczoną strefę i w jaki sposób zespół reorganizuje się wokół ruchu swojego lidera.

Było to doskonałe odzwierciedlenie filozofii przedstawianej przez trenera Roberta Moreno podczas całego wykładu. Gra nie jest zbiorem niezależnych działań pojedynczych zawodników. Każde zachowanie wpływa na kolejne, a każdy ruch jednego piłkarza tworzy nowe możliwości dla pozostałych. To właśnie dlatego sztab Barcelony nie próbował zmieniać Messiego ani ograniczać jego swobody. Znacznie ważniejsze było dostosowanie zachowań całego zespołu do jego sposobu interpretowania gry.

Przykład Argentyńczyka pokazywał również, że futbolu nie należy analizować wyłącznie przez pryzmat pozycji. Pozycja jest jedynie punktem wyjścia. O rzeczywistym funkcjonowaniu zespołu decydują relacje pomiędzy zawodnikami, sposób wykorzystania przestrzeni oraz zdolność adaptacji do nieustannie zmieniających się warunków gry. To właśnie te elementy pozwalają tworzyć przewagi, których nie da się zaprojektować wyłącznie na tablicy taktycznej.

Paweł Kawalec

KOLEJNA ODSŁONA WARSZTATÓW DLA LEKARZY PRACUJĄCYCH W PIŁCE NOŻNEJ

W dniach 20–21 czerwca 2026 r. odbyła się kolejna edycja warsztatów w ramach programu UEFA Football Doctor Education Programme (UEFA FDEP), zorganizowana przez Polski Związek Piłki Nożnej. UEFA FDEP jest kompleksowym programem edukacyjnym stworzonym i nadzorowanym przez UEFA, skierowanym do lekarzy pracujących w klubach i reprezentacjach piłki nożnej.

Celem kursu jest podniesienie standardów medycznych i bezpieczeństwa zawodników w całej Europie poprzez edukowanie lekarzy pracujących w klubach i reprezentacjach piłki nożnej. Program edukacyjny UEFA FDEP przewiduje 3 etapy warsztatów:

- Etap 1 – urazy i leczenie doraźne zawodników na boisku,
- Etap 2 – diagnoza i leczenie urazów piłkarskich,
- Etap 3 – tematy związane z ochroną zawodników.

Po ukończeniu każdego z etapów programu (niekoniecznie w kolejności chronologicznej) lekarz biorący udział w szkoleniu otrzymuje dyplom uczestnictwa wydawany przez UEFA.

Tegoroczna edycja programu (Workshop 3), nadzorowana przez dr. Kamila Baczyńskiego – Przewodniczącego Zespołu Medycznego GFA (Gibraltar Football Association) i dr. n. med. Piotra Zagórskiego – Wiceprzewodniczącego Zespołu Medycznego PZPN, poświęcona była tematyce szeroko pojętej ochrony zawodników. Uczestnicy warsztatów mogli posłuchać wykładów obejmujących szeroki zakres wiedzy.

Polski Związek Piłki Nożnej realizuje UEFA Football Doctor Education Programme od sezonu 2021/2022. Do tej pory PZPN zorganizował 5 edycji kursów w ramach programu UEFA FDEP, w których udział wzięło 44 lekarzy, a łącznie zostało wręczonych 97 dyplomów uczestnictwa.

Warto podkreślić, że po zakończonym w czerwcu trzecim etapie programu UEFA Football Doctor Education Programme możemy pochwalić się grupą 20 lekarzy, którzy zdobyli *hat-trick* UEFA FDEP, czyli pomyślnie ukończyli wszystkie 3 etapy programu. Co więcej, PZPN należy do federacji europejskich, które zrealizowały pełny, 3-etapowy cykl edukacji lekarzy w ramach UEFA Football Doctor Education Programme.

Polski Związek Piłki Nożnej planuje organizację kolejnych warsztatów w następnych latach. Wszystkich lekarzy posiadających ważną licencję lekarską PZPN, którzy są zainteresowani udziałem w programie UEFA FDEP, zapraszamy do aplikowania na przyszłe edycje wydarzenia. Informacje dotyczące kolejnych edycji warsztatów będą na bieżąco zamieszczane na stronie PZPN.pl w zakładce Zespół Medyczny.

Gratulujemy wszystkim absolwentom, którzy uzyskali dyplom warsztatów UEFA Football Doctor Education Programme, a szczególnie tegorocznym absolwentom, którzy ukończyli wszystkie trzy etapy programu.

