

Podcast Lepszy Manager

6 maja 2020

## **Trener mistrza olimpijskiego zdradza kluczowe zasady zarządzania zespołem**

### **Rozmowa z Łukaszem Kruczkim**

Link do nagrania: <https://lepszymanager.pl/lukasz-kruczek-podcast-wywiad/>

Obserwuj fanpage LM: <https://www.facebook.com/lepszymanager>

**Czego o zarządzaniu i przywództwie może nauczyć Cię trener polskiej kadry skoczków narciarskich? Jak wygląda dzień pracy takiego trenera? Jak ustanawia się cele w zespole sportowym? Jak zarządza się zespołem mistrzów? Czy każdy może być mistrzem? Czy sportowcy cierpią na spadek motywacji? Na czym polegają eksperymenty w procesie skoku? Dlaczego to nie tylko trener jest coachem dla poszczególnych zawodników? I co zrobił Kamil Stoch zaraz po tym jak zdobył pierwszy złoty medal na olimpiadzie w Soczi? Na te i na wiele pytań odpowie mój dzisiejszy gość Łukasz Kruczek – były trener męskiej reprezentacji Polski w skokach narciarskich. Obecnie trener żeńskiej reprezentacji Polski w skokach narciarskich. Ja nazywam się Marcin Masłowski, a to jest podcast *Lepszy Manager*. Odcinek siedemnasty. Zapraszam!!!**

**Marcin:** Cześć Łukasz

**Łukasz:** Witam

**Marcin:** Dzięki, że zgodziłeś się wziąć udział w podcaście. Na początku mógłbyś powiedzieć parę słów o sobie w razie, gdyby ktoś nie był fanem sportów i skoków narciarskich. Czym się zajmujesz?

**Łukasz:** Nazywam się Łukasz Kruczek. Jestem obecnie trenerem reprezentacji kobiet w skokach narciarskich. Wcześniej byłem na początku kariery trenerskiej przez kilka lat asystentem trenera reprezentacji w Polsce. Później samodzielnie prowadziłem reprezentację Polski od 2008 do 2016 roku. Po tym czasie przez 3 lata pracowałem z Reprezentacją Włoch i nastąpił ten powrót na obecne moje stanowisko.

**Marcin:** Teraz trenujesz reprezentację kobiet?

**Łukasz:** Tak

**Marcin:** Jak generalnie wyglądają skoki kobiet ? W sensie jak rozwija się ta dyscyplina, bo skoki męskie są dosyć znane, a u kobiet to trochę nowa dyscyplina?

**Łukasz:** Ona jest generalnie dużo młodsza od skoku męskiego. Skoki męskie mają tradycję już od zarania wieków. Natomiast skoki kobiet do kalendarza takiego międzynarodowego to wkroczyły dopiero około 2005 roku. Wtedy były takie pierwsze zawody międzynarodowe i zaczęto powoli dobijać się do tego. Pierwszy start na Igrzyskach Olimpijskich był w roku 2014, więc mamy bardzo młodą dyscyplinę. Natomiast jeśli chodzi o jej popularność to wszystko zależy od tego jak w danych krajach jest transmitowana przez telewizję i od tego głównie mierzy się jej popularność.

**Marcin:** Czyli prowadzisz taki start-up można powiedzieć?.

**Łukasz:** W pewnym sensie tak. Można powiedzieć, że dopiero od minionego roku tak na poważnie Polska jako kraj wzięła się za taką szerszą grupę zawodniczek.

**Marcin:** Dzięki. Wiesz co spotkaliśmy się żebyś się trochę podzielił swoim doświadczeniem zarządzania zespołem sportowców, zespołem mistrzów. Chciałem żebyś po prostu opowiedział coś co może być przydatne dla managerów, którzy pracują w firmach na co dzień. Może mógłbyś zacząć od tego jak wygląda w ogóle twój zespół? Czy ty jako trener prostu zajmujesz się tylko trenowaniem czy ty jeszcze masz jakieś administracyjne obowiązki? Jak wygląda w ogóle struktura takiego zespołu którym ty zarządzasz?

**Łukasz:** To wszystko tak generalnie zależy od tego jak ten zespół jest duży i na jakim poziomie się znajduje. Wiadomo, że te zespoły, które są na szczycie jakby list rankingowych one są najbardziej rozbudowane. Zresztą to jest podobnie w każdej dyscyplinie sportu. My jesteśmy na początku tej drogi, jak wspominałeś wcześniej jest to pewnego rodzaju start-up i nasz zespół jest bardzo wąski. Do takiej pracy codziennej to jest dwóch trenerów i fizjoterapeutka, która się zajmuje na bieżąco zawodniczkami. Natomiast są też osoby, które wspomagają nas z zewnątrz. Takie, które nie są codziennie, ale do których się zawsze możemy zwrócić o pomoc. Natomiast jeśli weźmiemy jako przykładowe takie zespoły jakby z tego szczytu czy jako przykładowe zespoły męskie, to tam już mamy sytuację, że trener to jest taki bardziej manager zespołu, który owszem zajmuje się planowaniem, przygotowuje treningi, natomiast taką przysłowiową czarną robotę wykonują już jego asystenci. Czyli oni jakby w codziennej pracy są zawodnikami. Do tego jest osobna grupa ludzi, która zajmuje się tylko dopasowaniem sprzętu, przygotowywaniem tego sprzętu. Osobno osoby odpowiedzialne za logistykę, za sprawy rachunkowe, bo te też mamy u siebie w dziale. U nas tym wszystkim zajmujemy się we dwójkę z moim asystentem.

**Marcin:** Czyli jesteś managerem, dyrektorem, specjalistą ds. finansów, budżetowania, logistyką

**Łukasz:** Kierowcą. Czasami zajmujemy się też serwisem, bo pomagamy w dopasowaniu sprzętu, ale z racji tego, że ta grupa jest jeszcze mała i w momencie, kiedy grupa jest mała też są potrzeby małe i da się to jeszcze ogarnąć.

**Marcin:** Wcześniej, kiedy trenowałeś reprezentację męską to była taka już pewnie mała firanka ?

**Łukasz:** Tak. To było można powiedzieć na co dzień. W momencie, kiedy wyjednaliśmy na zgrupowania to było 7-8 osób sztabu współpracującego, który miał mieć ze sobą podzielone zadania.

**Marcin:** Mógłbyś powiedzieć, jak wygląda w ogóle planowanie roku takiej drużyny? Zakładacie sobie jakieś cele na dany rok? Jest pewien kalendarz zawodów, tak?

**Łukasz:** Czekam. My planujemy jakby dwa razy. Najpierw musimy planować pod koniec roku. Już przygotowujemy budżet, bo mimo wszystko, że nasze sezony startowe one tak są w połowie roku budżetowego, kiedy zaczynamy w listopadzie, kończymy w marcu ten sezon zasadniczy. Czyli łapiemy się troszeczkę jednego roku, trochę drugiego. Natomiast zawsze już październik - listopad przymierzamy się do tego co będziemy potrzebować na kolejny rok, jeśli chodzi o sprawy finansowe, czyli to trzeba poplanować od strony budżetowej. Później oczekujemy na kalendarze, które zostaną jakby opracowane przez Międzynarodową Federację Narciarską. Właśnie w takim etapie jesteśmy teraz jeszcze spotęgowaną przez obecną sytuację. Czekamy na te kalendarze i później do tych kalendarzy ustawiamy cały proces treningowy - na jakie skocznie pojechać, gdzie należy pojechać trenować, które obiekty będą zbliżone do tych na których będziemy rozgrywali najważniejsze zawody. To wszystko powoli układamy tak, żeby to miało wszystko ręce i nogi. Natomiast ważne jest to, że planujemy od tyłu, czyli od tej imprezy, która jest dla nas docelowa, cofamy się dzień po dniu, tydzień po tygodniu planujemy, w którym momencie, jaką jednostkę treningową, w które miejsce się udać, jak zakładników regulować, żeby na ten najważniejszy okres mieli tą szczytową formę.

**Marcin:** To jest też tak, że są zawody, które po prostu odpuszczacie w danym roku?

**Łukasz:** Zdarza się tak, że pewne zawody są odpuszczane. Ale to wszystko podyktowane jest też czasami trudnościami logistycznymi. Jeśli w ostatniej chwili jeszcze mamy zaplanowane, że będziemy przeprowadzać jakieś eksperymenty związane z resetowaniem nowego sprzętu u zawodników, lepszego sprzętu, a w danym tygodniu poprzedzający, bo głównie imprezy mamy start w Japonii albo Kazachstanie albo gdzieś w Rosji, który wiąże się z dosyć dużym

wyzwaniem logistycznym, przemieszczaniem się, ze zmianami stref czasowych wtedy często ekipy, nie tylko naszej, decydują się na to, żeby po prostu odpuścić te zawody. Koncentrujemy się w tym momencie właśnie na to, żeby przeprowadzić eksperyment i żeby dopracować ten sprzęt i być gotowym na imprezę główną.

**Marcin:** Właśnie zacząłeś mówić o sprzęcie, o eksperymentach. Czy to jest tak, że w ciągu roku czy z roku na rok wy cały czas wymieniacie sprzęt, kupujecie nowy, robicie jakieś zmiany? Jak to wygląda, jeśli chodzi o narzędzia, których używacie?

**Łukasz:** Sprzęt się cały czas zużywa i on podlega jakby takiej permanentnej wymianie. Do tego cały czas dopasowujemy sprzęt do zawodnika. Zawodnik wraz ze swoim rozwojem on się cały czas zmienia i jego zapotrzebowanie na sprzęt też się zmienia, żeby być jeszcze lepszym zawodnikiem, jeszcze bardziej skuteczniejszym. Do tego dochodzą pewnego rodzaju regulacje, którymi jesteśmy obsypywani można powiedzieć każdego roku, właśnie w takim okresie kwiecień – maj, kiedy Międzynarodowa Federacja Narciarska jakby w odpowiedzi na to, w którym kierunku idzie dyscyplina wprowadza pewnego rodzaju regulacje. One są dla nas jakby katalizatorem zmian, bo po tych regulacjach musimy się szybko zaadoptować do nowej sytuacji. Ten, który się szybciej zaadoptuje ten na początku ma pewnego rodzaju taktykę.

**Marcin:** Co na przykład się zmienia w trakcie roku, jeśli chodzi o zasady w skokach, regulacje?

**Łukasz:** W trakcie roku nie. To jest jedna decyzja na początku i wedle tych przepisów już skaczemy cały kolejny rok do kolejnego kwietnia, bo też kwiecień – maj jest takim przełomowym okresem. Co się zmienia? Różne rzeczy. To mogą być kwestie dotyczące tych kombinezonów. Już bardzo głośnych wiązań butów, nart, każde detale takie, które mają wpływ na to jak zawodnicy skaczą i jakie osiągają rezultaty bądź w których miejscach jakby wyłapywane są takie dziury w przepisach, że zawodnik może troszeczkę odejść od standardu – zyskać na tym trochę, a mimo wszystko być poza regulacjami.

**Marcin:** Zaczęłeś mówić o eksperymentach. Nie wiem macie nowe kombinezony, sprawdzacie je? Jak wygląda taki proces planowania eksperymentu? Jak to wygląda od kuchni?

**Łukasz:** Przede wszystkim właśnie musi wyglądać odpowiedni okaz, czyli w momencie, kiedy chcemy dokonać testu sprzętu na danym zawodniku, bo to też jest sprawa indywidualna, to ten zawodnik już musi być w odpowiedniej dobrej dyspozycji, bo testami w momencie, kiedy zawodnik jest na początku jakiegoś takiego okresu przygotowawczego, kiedy on jeszcze nie skacze dobrze to nie ma dużego sensu, bo nie mamy właściwej odpowiedzi od zawodnika. Czyli na pewno te testy nie przychodzą od razu na początek okresu przygotowawczego tylko już musi być w dobrej dyspozycji. Zaczynamy, mamy pewne warianty sprzętowe, które zawodnik ma do dyspozycji i normalnie podczas zajęć treningowych zawodnik po prostu robi kilka skoków w innym setapie sprzętowym i oczekujemy na informacje od zawodnika, pewnego rodzaju feedback. My też obserwujemy. Mamy analizy video. Mamy analizy biometryczne też związane z tym czego nie widać, nie do końca czuć, ale co można zmierzyć. Na przykład nie wiem, prędkość czy pewnego rodzaju zachowanie nart w powietrzu czy to jakie odległości zawodnik uzyskuje. Wszystkie elementy, które jesteśmy w stanie zmierzyć staramy się mierzyć.

**Marcin:** Czyli to jest tak, że po takim eksperymencie zbieracie feedback os skoczka?

**Łukasz:** Pierwsze co bierzemy to jest feedback, bo czasami zdarza się tak, że mimo iż sprzęt w teorii powinien funkcjonować lepiej to zawodnik nie czuje się do końca pewnie, ma jakieś opory związane z używaniem tego sprzętu. Jeśli taka sytuacja jest mimo tego, że ten sprzęt powinien w teorii dobrze funkcjonować on nie będzie nigdy lepszym na tym sprzęcie.

**Marcin:** Czyli to jest pierwsza rzecz. Mówiłeś, że później analizujecie dane, tak? Mówiłeś o danych biometrycznych. Jak to wygląda, jeśli chodzi właśnie o tą analizę danych?

**Łukasz:** Te dane, które są nieco bardziej skomplikowane i wymagają procedur matematycznych to od tego są ludzie, których mamy do tego dyspozycje. To są biomechanicy, którzy jakby analizują te dane tak bardzo na sucho, czyli nie mając feedback zawodnika, nie mając oceny trenerskiej tylko oni po prostu liczą. To co wychodzi z takich czystych działań matematycznych na końcu też widzimy i też to jest wskazówka czy dany sprzęt w ogóle ma podstawy ku temu działać, czy iść w tym kierunku, czy ta zmiana jest w ogóle nie jest na tyle wartościowa by się nią zainteresować.

**Marcin:** Czyli generalnie cały czas z tego co mówisz w każdym sezonie staracie się doskonalić to w jakiś sposób te skoki są wykonywane, czyli ciągle próbujecie poprawić wyniki

**Łukasz:** To jest też odpowiedź na to co robi świat, bo to tego typu sprawy występują w każdej reprezentacji. W momencie, kiedy ktoś nic nie robi tylko czeka, stoi w miejscu to jest tak jak przysłowie mówi „to się cofa”. Ta rywalizacja na polu jest dosyć taka ważna i cały czas staramy się obserwować co robią nasi konkurencji.

**Marcin:** Czyli takie ciągle doskonalenie tak jak to jest też w Lean Management. To jest jakby kluczowa część generalnie waszej pracy, tak?

**Łukasz:** Nie można sobie pozwolić na przespanie pewnych momentów, czy dopuścić do tego, żeby konkurencja jakby odjechała za bardzo, wyprzedziła za bardzo.

**Marcin:** Dokładnie. Czyli tu mamy eksperymenty, które ciągle mają pomóc w tym, żeby doskonalić proces skoku, a kiedyś rozmawialiśmy o problemach, które się pojawiają w trakcie. Znaczą coś nie idzie tak jak powinno iść. Nie wiecie, dlaczego. Co jest nie tak. Jak podchodzicie do takiego tematu, że macie jakiś konkretny problem, może jakiś przykład jakbyś podrzucił.

**Łukasz:** Generalnie to są takie dosyć proste procedury. W momencie, kiedy problem wynika albo wynika krótko potem, że zmienialiśmy powiedźmy jakiś sprzęt to pierwsze co robimy to od razu wracamy do starego sprzętu i sprawdzamy czy to fabrycznie nie jest (ns.00.14.02).

Natomiast jeśli mamy sytuacje problemowe z techniką zawodnika, to wtedy staramy się maksymalnie mu ułatwić jakby powrót do tego co było wcześniej. Tu dochodzą analizy poprzednich skoków. Możemy sobie spokojnie przepatrzyć z zawodnikiem, porozmawiać na ten temat co on czuje, jak podchodził do skoków tydzień, dwa tygodnie temu, kiedy wszystko funkcjonowało. Czasami problem jest tylko w obiekcie. Jedziemy na jakąś skocznię, która ewidentnie nie pasuje zawodnikowi to wtedy po prostu przeczekujemy, poświęcamy te jedne zawody i na kolejnym obiekcie wszystko wraca do normy. Do każdego problemu, który występuje podchodzimy bardzo indywidualnie. Tam nie ma tak, że ta sama procedura będzie zawsze funkcjonować, bo często zdarzało się tak, że jakby sposoby rozwiązania problemu funkcjonowały dwa, trzy razy, a czwarty raz już nie zadziałało. To są kwestie, które każdy problem, u każdego zawodnika trzeba potraktować, traktować oddzielnie, natomiast z takim samym zaangażowaniem i z wykorzystaniem tych środków, które mamy do dyspozycji, czyli tych danych, które jesteśmy w stanie zmierzyć, bo to wygląda podobnie jak w przypadku eksperymentów, też możemy posilić się biomechanikami. Możemy się posilić danymi, które jesteśmy w stanie zbierać czy to, jeśli chodzi o kondycję zawodnika czy to, jeśli chodzi o jego technikę i popatrzeć czy mamy zaburzenia w tych takich podstawowych elementach.

**Marcin:** Masz jakiś przykład, który szczególnie Ci zapadł w pamięci problemu, który udało Wam się rozwiązać, w jakimś procesie skoku z historii?

**Łukasz:** Myśmy mieli długo problemy - to było u Kamila dawniej. Był taki jeden sezon letni, gdzie kompletnie w sezonie letnim mu nie szło. Natomiast wszystkie dane, które żeśmy otrzymywali od biomechaników wskazywały, że jesteśmy blisko tego, że to będzie działało. Jakby dochodziło do tego, że takim elementem, który najbardziej jakby przeszkadzał zawodnikowi w tym momencie to była jego wiara i pewność w tym, że to co robi jest właściwe.



**Marcin:** Czyli wszystkie dane statystyczne wskazywały, że wszystko jest zrobione dobrze.

**Łukasz:** Że wszystko jest OK, a tu nie działało i tu dochodził do tego element taki mentalny. W momencie, kiedy zawodnik zobaczył te dane też na papierze, porozmawiał też z dwiema (ns.00.16:35). W tym momencie faktycznie doszło do takiego przełamania, że zaczęliśmy wracać na właściwe tory. Mogę podać jeszcze dosyć świeży przykład z rozwiązywania tego typu problemu, bo mieliśmy w zeszłym roku. Zresztą to dalej sprawa jest rozwojowa, bo ten temat jeszcze nie do końca został rozwiązany. Natomiast jedna zawodniczka miała cały czas problem ze symetrycznością skoku. Patrząc na nią z tyłu ona cały czas była delikatnie skręcona w lewo. Mimo, iż jej wydawało się cały czas, że jest prosto to wszystkie dane, które widzieliśmy własnym okiem, które pokazywały materiały video, pokazywały, że jednak jest skręcona. My zaczęliśmy ją dokładnie badać, co jest powodem. Okazuje się, że ma rotację w kręgosłupie. Po prostu ona się przyzwyczaiła do takiej podstawy. Natomiast nie jest do końca prosta postawa ciała, ale zaczęliśmy badać pozostałe zawodniczki to okazuje się, że tego typu w mniejszym bądź w większym stopniu wada podstawy występuje u większości zawodniczek młodego pokolenia. Długo nie mogliśmy dojść do tego co jest przyczyną. Natomiast na pewno musiała być to przyczyna wspólna. Okazało się banalnie podczas obserwacji, kiedy patrzyliśmy na nie jak one jakby relaksują się pomiędzy ćwiczeniami i tym problemem jest problem, wynikający (ns.00.17.57) typu – smartfon i po zejściu zawodniczek w jaki sposób one siedzą, po prostu dochodzi do takiej rotacji kręgosłupa. Po prostu im jest tak wygodniej, ale siedząc tak po kilka godzin dziennie, przez kilka lat to mamy efekt trwały. Teraz trzeba było szybko zastosować ćwiczenia korekcyjne, ale wiadomo, że to nie jest z dnia na dzień poprawa tylko na poprawę będziemy potrzebować więcej czasu.

**Marcin:** Ale tutaj robiliście jakieś kompleksowe badania, żeby to odkryć?

**Łukasz:** Tak. Dokładnie. To były kompleksowe badania na takiej aparaturze już stricte medycznej, która nam pokazała jasne dane. Nie

pamiętam, teraz dokładnie jak ta aparatura się nazywa. W każdym razie to był rzut lasera, płyta transmiedyczna, dlatego po prostu mieliśmy konkretne dane

**Marcin:** Generalnie podejmowaliście decyzję na podstawie obserwacji badan. Nie tylko na podstawie obserwacji, nie tylko na podstawie badań?

**Łukasz:** Nie. Obserwacje są czasami żmudne, bo mimo wszystko to co widzimy... Jeśli widzimy coś to zawsze dobrze też upewnić i mieć takie wskaźniki potwierdzające nasze przypuszczenia.

**Marcin:** Dokładnie. Często wiesz w firmach decyzje podejmuje się na podstawie opinii. Rzadko kiedy ktoś ma czas na zmierzenie czegoś, zbadanie i udokumentowanie tego. Więc myślę, że tutaj to faktycznie jest taka duża różnica. Przynajmniej z mojego doświadczenia. Także to jest dosyć ciekawe. Słuchaj, a może jakbyśmy przeszli do takich podstawowych elementów związanych z zarządzaniem zespołu, na przykład motywacje. Czy twój zespół Ty musisz jakoś szczególnie motywować do tego, żeby dawali z siebie wszystko, żeby te treningi wyglądały porządnie czy raczej z tym problemu nie ma? Jak to wygląda w takiej drużynie skoczków?

**Łukasz:** Można powiedzieć, że generalnie motywacją w sporcie przynajmniej na poziomie, jeśli chodzi o reprezentację Polski nie ma wielkiego problemu, bo jeśli ktoś doszedł tak daleko to tylko przede wszystkim dzięki swojej motywacji. Sportowiec jest generalnie zmotywowany, ale też zdarzają się gorsze dni, zdarzają się słabsze dni, kiedy sportowiec ma jakieś problemy niekoniecznie związane ze sportem, ale takie, gdzie głowa nie do końca zna treningi i wtedy trzeba jasno motywować. Trzeba przypominać po co on tutaj jest, jaki ma cel, żeby to wszystko – każdy trening, każde ćwiczenie, żeby było to realizowane z sposób świadomy i z pełnym zaangażowaniem, bo to jest najistotniejsze, to co daje nam motywacja. Motywacja nam daje przede wszystkim właściwe zaangażowanie. To zaangażowanie jest właściwe, kiedy mamy mówić o tym, że zawodnik pracuje na 100%.

**Marcin:** Czyli generalnie to jest twoja rola takiego coacha też, zrozumienia takiej sytuacji, kiedy coś jest nie tak?

**Łukasz:** To jest rola wszystkich członków zespołu, bo nad motywacją pracują wszyscy. To nie jest tak, że jeden przychodzi mentor i cały czas wszystkim mówi o motywacji, bo taką samą rolę mają asystenci, taką samą rolę ma nasza fizjoterapeutka, która też czasami ma rozmowę w trakcie, której wychodzą problemy związane z motywacją, że komuś się mniej chce albo bardziej chce i trzeba tylko przypomnieć po co się tu jest i jaki jest cel.

**Marcin:** Czyli mamy temat motywacji. Zasadniczo nie ma z tym dużego problemu. Są spadki, tak jak mówisz, które po prostu co jakiś czas trzeba odkryć, jeśli się pojawiają. Natomiast jeśli chodzi o cele: czy każdy skoczek ma jakiś swój indywidualnie ustalony cel na dany rok czy skoczki są jakoś rozliczani? Jak to wygląda, jeśli chodzi o ten etap zarządzania?

**Łukasz:** Zasady są dwojakie. Jedne to są te o których najczęściej kibice też wiedzą, czyli mówimy o wynikach, czyli o tym co zawodnik ma osiągnąć, ale one paradoksalnie nie są dla nas najistotniejsze. Najistotniejsze cele to są te, które zawodnik w trakcie takiej rozmowy z trenerami na początku sezonu ustala sobie w kontekście jego jakości pracy. Bo jakość pracy jest najistotniejsza, czyli to co on ma do poprawy. Jeśli nie wiem jeden zawodnik ustala jako cel poprawienie swoich zdolności motorycznych o ileś tam procent to, to jest jego główny cel i do tego dąży. Jeśli to wykona to znaczy, że wykonał swoją pracę właściwie. Natomiast sama poprawa tych wartości motorycznych czy wartości psychicznych to nie jest do końca gwarant tego, że będziemy mieć na wszystko dobre rezultaty. Bo my w skokach narciarskich jesteśmy dyscypliną trochę niewymierną i przy tym wszystkim trzeba mieć troszeczkę szczęścia, a na to nie jesteśmy w stanie wpłynąć ani tego w jakiś sposób rozliczać. Także z jednej strony są to cele wynikowe, czyli to co zawodnik jest w stanie osiągnąć. Ale ważniejsze są te cele, które zawodnik definiuje razem z trenerem na początku sezonu

przygotowawczego, co chce zrobić, w jakim stopniu chce poprawić jakby swoją jakość bycia zawodnikiem. Tu są różne płaszczyzny: czy to płaszczyzna psychologiczna czy płaszczyzna jego fizyczność czy jakieś elementy techniki. To są te cele, które my stawiamy na pierwszym planie

**Marcin:** I to jest tak, że to Ty ustalasz te cele z zawodnikiem indywidualnie? Nie jesteś tak, że macie coś narzuconego z góry, że macie mieć ileś zwycięstw w ciągu roku? Jak to wygląda?

**Łukasz:** Nie. Nie. Jeśli chodzi o te cele wynikowe to te cele wynikowe są zawsze ustalane w porozumieniu z naszymi regulatorami, czyli w tym momencie ze związkiem narciarskim. Natomiast te cele, które ja cały czas stawiam na pierwszym miejscu jako cele ważniejsze, to jest mój dialog z zawodnikiem, czyli to do czego wspólnie dojdziemy. Czasami zawodnicy mają też tendencję do stawiania sobie celów zbyt wysokich, takich nierealnych do osiągnięcia to też nie jest dobre, bo cel ten musi być wysoko postawiony, ale on musi mieć w sobie cały czas ten realizm osiągnięcia

**Marcin:** Dokładnie. Czasami jest tak, że cele są narzucone odgórnie. Jeśli z góry wiadomo, że są nie do osiągnięcia to, gdzie tu szukać motywacji jakiejś do takiego właśnie zaangażowania

**Łukasz:** Nie ma szans. To jest raczej demotywujące, bo to od razu widać, czy ktoś ma szansę to zrealizować czy nie.

**Marcin:** Jak to właśnie jest między zawodnikami czy w reprezentacji mamy skoczków czy skoczkinię z różnym potencjałem, tak? W sensie nie jest chyba tak, że każdy może być mistrzem, tak?

**Łukasz:** Każdy może być mistrzem na swój sposób. Wiadomo, że jeśli chodzi o zawody takie mistrzowskie to mistrza mamy jednego – dwóch w ciągu roku i to jest wszystko. Wiadomo, że każdy ma swój pewny potencjał i celem jest, aby każdy doszedł do swojego maksimum. W pewnym momencie każdy zawodnik ma swoje ograniczenia i wiadomo, że dla jednego mistrzostwem będzie zajęcie 10 – tego miejsca, dla drugiego zwycięstwo w zawodach, a dla kolejnego będzie miejsce w dwudziestce. To będzie jego maksimum i to też trzeba zaakceptować. Natomiast mimo

wszystko za każdym razem trzeba dążyć do tego, aby to maksimum od każdego zawodnika wydobyć.

**Marcin:** Czyli generalnie nie jest tak, że wymagasz tego samego od każdego zawodnika, tak?

**Łukasz:** Nie. Jeszcze tym bardziej sytuacji takiej jaką my mamy teraz w drużynie – jeśli chodzi o drużynę kobiet – gdzie ona jest bardzo zróżnicowana pod względem i składu zawodniczego i wieku i tego potencjału jaki na tą chwilę posiadają. Bo on jest bardzo różny. Mówimy od zawodniczki, która już w tej chwili zajmowała miejsca w pierwszej dziesiątce w pucharze świata do zawodniczki, które nigdy w życiu nie startowały w pucharze świata. Także tu mamy bardzo duży rozstrzał.

**Marcin:** Zdarzają się jakieś konflikty w takim zespole? Czy raczej te zespoły, z którymi Ci zdarzało zarządzać raczej były zgrane? Jak to, jeśli chodzi o takie interpersonalne sprawy?

**Łukasz:** Zdarzają się, one są można powiedzieć na porządku dziennym. Natomiast to co staramy się cały czas zawodnikom i zawodniczkom jakby przekazywać to to, że my nie jesteśmy w stanie uciec od konfliktów. Natomiast ważne jest, żeby tu szybko problemy, które wynikają starać się rozstrzygać w zarodku, a nie czekać aż one wybuchną z dużą siłą i w momencie, kiedy wychodzimy na trening tam jesteśmy jednym zespołem. Tam nie ma konfliktów. Konflikty zostawiamy na przerwę.

**Marcin:** Tak się właśnie nad jedną rzeczą zastanawiałem. W tych czasach - to był 2014 r, kiedy Kamil został mistrzem Olimpijskim jak wtedy zarządza się takim zespołem? Kamil osiągnął wszystko, maksimum można powiedzieć, co może osiągnąć skoczek narciarski chyba, tak? Jak wygląda praca trenera wtedy? W sensie jakie wtedy Ty mu stawiasz cele, jeśli on już praktycznie jest na szczycie?

**Łukasz:** W przypadku Kamila wtedy staraliśmy się jak najbardziej odsuwać temat igrzysk olimpijskich w ogóle na boczny cel, bo to było cały czas niebezpieczeństwo tego, że zawodnik sobie postawi w tym momencie igrzyska olimpijskie jako taki mur, który jest nie do przeskoczenia. Ja

kiedyś częściej miałem okazję rozmawiać z Leszkiem Blanikiem – naszym super gimnastykiem, akrobatykiem sportowym i on właśnie też przestrzegał przed czymś takim nawiązując do swojej jakby historii, że dopiero w momencie, kiedy on przestał stawiać ten medal olimpijski jako taki jeden podstawowy cel, bez takiego planu B. wtedy ten medal olimpijski zdobył. Zresztą myśmy podobnie postąpili wtedy z Kamilem stawiając za główny cel zwycięstwo w generalnej klasyfikacji Pucharu Świata, a te igrzyska olimpijskie były jakby wielką imprezą, ale mimo wszystko po drodze. Natomiast ten cały cykl Pucharu Świata to leci tak szybko, że się człowiek nie zastanawiał nad skalą tych zawodów, tylko z zawodów na zawody jakie się przyjeżdża i stara się za każdym razem realizować swój max.

**Marcin:** Jak w ogóle wyglądał ten dzień tak od kuchni? Mówię o tym dniu, kiedy Kamil zdobył ten pierwszy złoty medal olimpijski w Soczi w 2014 roku. Co się wtedy działo? Pamiętasz jeszcze?

**Łukasz:** Pamiętam, bo tamten dzień był dramatyczny, bo tam nic nie szło według standardów.

**Marcin:** Jak to?

**Łukasz:** Dlatego, że Kamil jest migrenowcem dosyć takim mocnym. Znaczący, kiedy go łapie migrena to mamy sytuację, gdzie się zapala pomarańczowe światełko i jest sytuacja awaryjna. Wtedy tamten dzień się zaczął od tego, że wcześniej rano dostałem smsa od fizjoterapeuty: "migrena". To była taka reakcja: no to innego dnia wybrać nie mógł. No, ale wszystko postępowaliśmy zgodnie z naszymi procedurami wcześniej. Natomiast faktycznie ten dzień był takim wyczekiwaniem, na ile jest w stanie Kamil wrócić do swojej dobrej dyspozycji, aby mógł rywalizować w ogóle na skoczni. Bo to były pierwsze godziny poranne do godziny gdzieś 16-17 to on cały czas spał i jakby dochodził do siebie.

**Marcin:** Zawody były wieczorem?

**Łukasz:** Gdzie reszta trenowała zawodników wieczorem. Myśmy wyjeżdżając na skocznię to on jeszcze nie był w 100% gotowy, ale z każdym jakby takim momentem, kiedy zaczął się rozgrzewać, kiedy łapał

aktywność to on wracał do siebie. Nawet próbna seria nie pokazywała jeszcze takiej mocy, ale ona była faktycznie próbna, że chyba sam od siebie sprawdzał w jakiej jest dyspozycji

**Marcin:** Jak już zdobył to pierwsze złoto - pierwsza rzecz jaką zrobiliście jako zespół?

**Łukasz:** Zgubiliśmy Kamila. Znaczący on pojechał na kontrolę dopingową, konferencję prasową. Także takie rzeczy. Może nie do końca zgubienie, bo miał cały czas opiekę, ale myśmy wrócili do wioski olimpijskiej, przeszli całkowicie do porządku dziennego. W kolejnym dniu zaczęliśmy od treningu i przygotowania się do kolejnego konkursu na skocznię. Zresztą tak samo Kamil postąpił. W momencie, kiedy on już przyjechał z tej kontroli dopingowej to już było późno w nocy, a jeszcze myśmy mu nie pogratulowali, bo nie było nawet szans na skoczni, na chwilę spokoju. No i padło pytanie: No i co? Kamil mówi: no nic. Przygotowujemy się od jutra do dużej. Całkowicie chłodno

**Marcin:** Czyli generalnie bez jakiś wielkich owacji?

**Łukasz:** Nie

**Marcin:** Bo jeszcze czekał Was drugi konkurs, tak?

**Łukasz:** Jeszcze czekał drugi konkurs. Później w ogóle też była kwestia tego co się działo po igrzyskach olimpijskich. Bo wtedy puchar świata wchodził w decydującą fazę, jeśli chodzi o możliwości wygrania, gdzie na końcu Kamil wygrał, ale walka toczyła się do ostatniego konkursu. Także ten czas na takie celebrowanie to dopiero przyszedł kilka tygodni po igrzyskach olimpijskich.

**Marcin:** Czyli nie od razu?

**Łukasz:** Nie było czasu.

**Marcin:** A co właściwie składa się na sukces Kamila czy jakiegokolwiek innego skoczka? Bo to jest wypadkowa z wielu zmiennych. To jest też twoja praca, między innymi jego praca. Co jeszcze wpływa na to?

**Łukasz:** To jest praca wielu ludzi. To przede wszystkim zawodnik musi jakby w procesie całego szkolenia, w momencie, kiedy popełnił jak najmniej błędów. Ewentualnie to zawsze odciska piętna na zawodników w

postaci złych nawyków. On miał szczęście być prowadzonym bardzo dobrze od samego początku przez trenerów klubowych. Na wczesnym etapie tego życia kadrowego, cały czas był prowadzony spokojnie i tam nie było dużo błędów popełnianych. Dzięki temu jest też w stanie tak długo utrzymać dobrą dyspozycję. Bardzo dobry organizm, unikanie kontuzji, bo kontuzje też mają wpływ. Czysta sytuacja w domu, takiego zaplecza, który z każdej strony wspiera. Praca wielu osób dookoła, bo to nie jest tylko trener. Ja bym chciał podkreślić, że trener to jest jakby jeden element, ale tam jest jeszcze wiele osób, które są nie mniej ważne: lekarz, fizjoterapeuta, jeden, drugi asystent, kwestia psychologa, który gdzieś tam też pewne elementy wniósł do tego sukcesu i sam zawodnik. Mówię: popełniać jak najmniej błędów, bo błędy popełniają wszyscy. To jest sprawa jasna. A do tego ta reszta czynników. I na końcu odrobina szczęścia w tym najważniejszym konkursie też jest istotna.

**Marcin:** Na pewno bardzo ważnym aspektem jest, bo już o tym mówiłeś – taka kondycja psychiczna. Czy skoczkowie mają psychologów, którzy z nimi pracują i pomagają mentalnie do tych zawodów się przygotować? Jakoś wyciszyć? Nie wiem jak dokładnie to wygląda, ale czy też jest ten obszar jakoś zaopiekowany ze strony sztabu trenerskiego?

**Łukasz:** Pierwsza kwestia: to nie każdy się potrzebuje wyciszyć. Są tacy, którzy potrzebują się nakręcić na zawody. To jest sprawa bardzo indywidualna. Jeśli chodzi w ogóle o pracę z tym psychologiem to tak mają jakby możliwość pracy, są zaopatrzeni. Natomiast sama praca to jest bardzo delikatna sfera i to musi być wyraźna chęć ze strony zawodnika. Tej pracy czy współpracy nie da się w żaden sposób zawodnikowi narzucić. Wchodzimy tutaj w obszar taki trochę intymności pracy zawodnika z psychologiem czy z trenerem mentalnym i tutaj musi być pełna zgoda charakterów i wspólnych interesów, aby zawodnik mógł się otworzyć faktycznie na tyle, żeby mógł współpracować na 100%. I w momencie, kiedy faktycznie taki duet powstanie: psycholog z zawodnikiem wtedy pomaga to bardzo i wtedy pomaga wszystkim dookoła i nie tylko



zawodnikowi, ale i trenerom. Natomiast jeśli się narzuci zawodnikowi i tam nie ma do końca takiej chemii to przynosi więcej szkody niż pożytku.

**Marcin:** Czyli generalnie jest taka opcja tylko musi być chemia z obu stron?

**Łukasz:** Po prostu musi to wszystko fajnie zadziałać i część zawodników korzysta. Nie korzystają wszyscy. Część korzysta akcyjnie przez jakiś okres w roku, a później w trakcie sezonu już nie. Różne są modele współpracy. Natomiast kwestia psychologa sportowego albo właściwie byłoby to powiedziane trenera mentalnego, bo to jest jedna z rodzajów trenerów w takim sztabie. Jest jak najbardziej pożądana i z tego wielu ludzi, wiele sztabu trenerskiego korzysta.

**Marcin:** A mógłbyś powiedzieć - po pierwsze, bo tak jest w piłce nożnej często, że jak zdarza się słabszy sezon to szczególnie w Polsce reprezentacja tak ma, że trener jest wymieniany jeśli coś zaczyna iść gorzej. Jak to jest właściwie w skokach na ile ty masz kontrolę nad tym, że mamy jakieś sukcesy albo że one się nie pojawiają? Ile od Ciebie zależy tak naprawdę?.

**Łukasz:** Nie da się tego tak powiedzieć jasno w procentach. Ja myślę, że naprawdę dużo, bo w większości, jeśli są jakieś błędy popełniane to wiadomo, że cały proces czy organizacyjny, czy szkoleniowy planuje trener. Wtedy nie podlega żadnej wątpliwości. Jest to troszeczkę inaczej jak w piłce nożnej w takiej reprezentacyjnej jak tu wspomniałeś, bo tam trener nie do końca ma wpływ na przygotowanie zawodników w jakiś sposób oni są przygotowani, bo oni grają w klubach, ale on jest bardziej selekcjonerem. U nas to funkcjonuje tak, że zawodnicy od początku jakby okresu przygotowawczego trenują wedle planu narzuconych im przez selekcjonera kadry. To jest ta podstawowa różnica. Dlatego często w piłce nożnej używa się bardziej sformułowania managera, aniżeli trenera. Tu na nas cały czas jesteśmy mimo wszystko trenerem

**Marcin:** To jak wygląda twój dzień jako trenera? Ile Ty czasu spędzasz z zawodnikiem? Jak wygląda dzień czy taki przykładowy tydzień twojej pracy?

**Łukasz:** Ja powiem na przykładzie ostatniego roku, bo to jest dla mnie taki rok, który trochę inaczej wyglądał z pracą z tego względu, że zawodniczki były z racji uczęszczania do szkoły mistrzostwa sportowego było niedaleko mnie i spotykaliśmy się z zawodniczkami codziennie. Zawsze przed południem, kiedy system szkoły mistrzostwa sportowego działa tak, że przedpołudnie jest przeznaczone na treningi, po południu mają edukację i te całe przedpołudnie od godz. 9 – 11.30 my spędzaliśmy czas razem. Godzinę na trening, na jakąś rozmowę, analizy w momencie, kiedy były treningi na skoczni. Do tego dochodziła analiza video. Tak z 5 dni w tygodniu, dochodzą zawody to dochodzi jeszcze kwestia soboty – niedzieli, gdzie jesteśmy gdzieś na wyjazdowych zawodach, gdzie startujemy. Tam ten kontakt jest taki, że my jesteśmy otwarci na potrzeby. Jeśli dany zawodnik ma potrzebę porozmawiać to zawsze może przyjść porozmawiać. Natomiast jeśli chodzi o coś takiego co jest jakby obligatoryjne to jest kwestia treningu, analizy po treningowej, analizy video to realizujemy codziennie.

**Marcin:** To ile czasu skoczek czy skoczkini dziennie poświęca na pracę nad skokami nad treningiem, edukacją właśnie i tak dalej?

**Łukasz:** Samego treningu, czyli takiego jakie my mamy wyobrażenie takiego treningu, aktywności fizycznej. to tego nie jest tak do końca dużo, bo skoki nie są tak obciążające i w takim szczytowym okresie można powiedzieć, że to jest ok. 5 godzin dziennie. To jest maksimum co zawodnik jest w stanie pracować fizycznie z racji specyfiki dyscypliny. Natomiast jeśli do tego dochodzą kwestie związane takie okołoskokowe, czyli to może być dopasowanie sprzętu, analiza o tych kwestiach takich związanych z treningiem mentalnym to czasami może faktycznie się tego zbierać nawet do 8 -10 godzin, ale to też nie codziennie, bo czasami zawodnicy mają tak, że mają cały dzień luz i nawet dobrze byłoby jakby o tych skokach ani razu nie pomyśleli.

**Marcin:** Czyli tak procentowo z tego czasu, który zawodnik spędza nad treningiem. Ile procent tego czasu Ty jesteś przy tej osobie?

**Łukasz:** Tyle ile zawodnik potrzebuje. Zawodnicy tutaj nie mają ograniczenia w tym wypadku i w momencie, gdy potrzebują kontakt z nami – trenerami, bo tak jak cały czas podkreślam to nie jest jedna osoba jesteśmy do dyspozycji.

**Marcin:** Czyli połowa?

**Łukasz:** Zdarza się, że jak są sytuacje takie związane z dopasowaniem sprzętu to jesteśmy po kilkanaście godzin dziennie. To jest cały czas permanentna praca, ale są sytuacje takie, kiedy mamy takie sytuacje dnia dzisiejszego choćby utrudnioną z różnych względów, ale zawodnicy widzą po tym co podsyłają to są zawodnicy, którzy potrzebują częstszych konsultacji. Podsyłają nawet filmiki z ćwiczeń, które realizują indywidualnie do analizy, z prośbą o korektę, a są też zawodnicy, którzy dzisiaj się nie odzywają, bo realizują sami.

**Marcin:** Czyli zależy dzień od dnia?

**Łukasz:** Zależy dzień od dnia i nie ma tutaj takiej stałej, których można byłoby jasno powiedzieć, że pracujemy od 8 – 16 codziennie 5 dni w tygodniu. Czegoś takiego nie ma. Tu jest bardzo duża elastyczność pracy i z tego względu jest to też ciekawa praca.

**Marcin:** Właściwie to jest jeszcze jeden temat, o który chciałem zapytać. Bo ty skończyłeś pracę z reprezentacją męską skoków w 2016 roku?

**Łukasz:** W 2016 roku

**Marcin:** I właśnie jak to było? Dlaczego tak się to stało? Czy to była Twoja decyzja, żeby odejść? Jak to wyglądało?

**Łukasz:** Tak. To była moja decyzja podjęta w grudniu w 2015 roku. Przedstawiłem to swoim współpracownikom, części zawodników i prezesowi, że mam taki zamiar. Dlatego iż czułem, że nie jestem w stanie więcej do końca jakby wyzwolić u zawodników czy dać im jakieś świeżości, żeby oni byli w stanie więcej z siebie wykrzesać. Takie miałem odczucie.

**Marcin:** Ile lat trwała twoje kariera ?

**Łukasz:** 8 lat z pierwszą reprezentacją. Można powiedzieć, że to 8 lat z grubsza z tymi samymi zawodnikami, a jeszcze jak jeszcze

podczepimy pod to ten okres wcześniejszy, gdzie byłem asystentem to można powiedzieć, że z zawodnikami

**Marcin:** Pół życia spędziłeś?

**Łukasz:** Od 2003 roku, kiedy zostałem asystentem w kadrze juniorów. Tam wtedy w tej kadrze juniorów był Kamil, Stefan Hula, doszedł później Piotrek Żyła. Także to byli Ci sami zawodnicy od 2003 roku.

**Marcin:** Po prostu stwierdziłeś sam z siebie ?

**Łukasz:** Stwierdziłem, że nie jestem w stanie więcej z nich wykrzesać, dlatego też ta decyzja podjęta była dosyć wcześniej, żebyśmy mieli jaką reprezentacja czas na przygotowanie planu jak to dalej zrobić żeby też nie wszyscy byli zaskoczeni na raz w marcu po sezonie, kiedy już karty na stole będą rozdane w postaci jakiś zmian w innych reprezentacjach. Tutaj taka była decyzja, w takim ruchu wcześniejszym wyprzedzającym, żeby pouprzedzać inne osoby i żeby też zacząć szukać innego rozwiązania.

**Marcin:** Wtedy zacząłeś pracę z reprezentacją Włoch. Teraz z kobietami. Czujesz jakąś dużą różnicę między trenowaniem mężczyzn, a trenowaniem kobiet?

**Łukasz:** Tak. Bardzo duża dynamika grupy tego jak się to wszystko zmienia z dnia na dzień. Takie relacje interpersonalne w grupie są tak duże, że naprawdę ciężko jest czasami nadążyć.

**Marcin:** Jakoś sobie radzisz z tym z technicznym rozwiązaniem?

**Łukasz:** Nie. Nie mam żadnych rozwiązań

**Marcin:** A rady jakieś konkretne?

**Łukasz:** Cały czas się uczę. Z dnia na dzień jakieś nowe kwestie dochodzą i tu trzeba być bardzo elastycznym i cały czas być otwartym na poznawanie nowych sytuacji aniżeli próbować swoją jakby wiedzą czy swoim doświadczeniem twierdzić, że powinno być całkiem inaczej.

**Marcin:** A jakąś taka główna różnica, którą zauważasz między kobietami, a mężczyznami?

**Łukasz:** Są bardziej bezpośrednio

**Marcin:** Bardziej wprost walą po prostu

**Łukasz:** Tak. Bardziej wprost i jest szybszy feedback

**Marcin:** Czyli chłopaki częściej coś trzymali w sobie

**Łukasz:** Częściej potrafili powiedzieć: „aaa, ok., ok, może być” i wraca temat za tydzień, za dwa tygodnie, za trzy tygodnie. Tutaj jak jest problem to go od razu widać.

**Marcin:** To chyba dobra cecha nie? Że tak wprost dogadujecie się

**Łukasz:** Dobra cecha, ale na początku ciężko się do niej przyzwyczaić.

**Marcin:** Powiedz mi tak na co dzień też pracujesz jako trener. Całe życie spędziłeś w sporcie. Co Tobie daje teraz taką największą satysfakcję z tej pracy?

**Łukasz:** Możliwość dokonywania zmian cały czas, bo ma się świadomość tego, że pracujemy z zawodnikami, szczególnie z młodymi zawodnikami. Cały czas masz możliwość wpływu jakby na nich i patrzenia na to jak oni się zmieniają, bo to jest chyba tak najbardziej satysfakcjonujące. Na końcu jak jest do tego dobry wynik sportowy to dodatkowo jest taka wisienka na torcie.

**Marcin:** Pewnie powoli będziemy zmierzać ku końcowi. Mógłbyś na zakończenie podzielić się z jakimiś swoimi takimi głównymi zasadami, które byś chętnie przekazał jakimś młodym managerom, którzy niekoniecznie pracują w sporcie. Czym tym się tak kierujesz na co dzień jako trener? Co jest najważniejsze w takim właśnie prowadzeniu zespołu?

**Łukasz:** Ważną kwestią jest to, że prowadząc zespół jest się pewnego rodzaju liderem mimo wszystko i to trzeba też być liderem i pasjonatem. Nie da się kogoś postawić na stanowisku liderowania, kiedy on nie do końca jest to jego pasja i powiedzieć: „Ty od dzisiaj jesteś liderem”. To się nie da na pewno. Druga kwestia to jest to co przekazał mi jeden z moich starszych kolegów, można powiedzieć pewnego rodzaju mentor trenerski to jest to, żeby pilnować i patrzeć na to wszystko, analizować tak jakby nie do końca polskie słowo sprawdziło się tego co się dzieje, czyli w momencie, jeśli wygrywamy szczęśliwie, przez szczęście to powiedźmy, że mieliśmy dzisiaj szczęście, a nie dzięki temu, że jesteśmy dobrzy. Natomiast są też sytuacje odwrotne, że są przegrywane, bo mieliśmy pecha albo coś nam nie do końca wyszło, ale zrobiliśmy wszystko na

100% to też trzeba podkreślić, że mimo tego, że nie wygraliśmy to cały czas realizowaliśmy to co żeśmy chcieli. Kolejna kwestia to nie należy bagatelizować roli swoich jakby współpracowników, bo każdy ma niezmiernie ważną rolę w zespole. Czasami nawet te osoby, które nie są jakby na pierwszej linii, które gdzieś tam są na zapleczu są w stanie coś wymyślić, podać pomysł, który będzie tym pomysłem oddającym dużą różnicę i dającą przewagę nad konkurencją. Nie wolno bagatelizować, każdy jest tak samo ważny

**Marcin:** Zdarzyło Wam się coś takiego ?

**Łukasz:** Zdarzyło się, bo jesteśmy, jeśli chodzi o grupę męską można powiedzieć, że największą przewagę na początku pracy zrobiliśmy dzięki pracy fizjoterapeuty i to była nasza przewaga. Właściwy człowiek na właściwym miejscu kompletnie nie mający nic wspólnego z skokami narciarskimi i mieć skoków tyle mil przez ostatnie jakieś ileś lat. Także to była duża różnica.

**Marcin:** Odkrył jakiś nowy sposób

**Łukasz:** Inne podejście po prostu. Myśmy wyważali otwarte drzwi na tej zasadzie. On po prostu miał klucz do tych drzwi. Pokazał jak to wszystko zrobić. To jest ta kwestia. Kolejna kwestia, że mimo wszystko trzeba być wytrwałym, bo to jest tak jak z tym co mamy, że nie zawsze jesteśmy w stanie sięgnąć ten rezultat, do którego dążymy, ale cały czas, jeżeli jesteśmy pewni, że nasza ścieżka czy nasza droga do osiągnięcia celu jest właściwa to idźmy tą drogą, bo nie ma co zawracać w połowie, nie sprawdzając co jest na końcu.

**Marcin:** Czyli cierpliwość taka

**Łukasz:** Znaczący cierpliwość to jest chyba taka dobra cecha. Szczególnie w sporcie i w takim sporcie jak skoki narciarski, który pokazuje wiele razy, że zawodnicy nie zawsze osiągają największe sukcesy na początku swojej kariery. Czasami zdarza się tak, że te najlepsze sezony są te, kiedy wielu stawiało na zawodnika krzyżyk i sugerowało mu zakończenie kariery.

**Marcin:** Czy jeszcze jakieś masz takie porady?

**Łukasz:** Nie. Złoty rad to nie mam. Tylko też rady, które są przekazane i przez moich starszych kolegów, ale one są cały czas uniwersalne i sprawdzają się w wielu dziedzinach.

**Marcin:** To dzięki w takim razie za ten czas. Jakie masz teraz plany? Jakie masz cele? Czego Ci życzyć?

**Łukasz:** Myślę, że otwarcia granic, bo to jest teraz najistotniejsze w tym momencie dla nas. Czekamy wszyscy na to jak się będzie sytuacja rozwijać. Takim pierwszym życzeniem, które ja mam to, żeby jak najszybciej nas na skocznię wpuścili, bo chcielibyśmy realizować już powoli treningi techniczne, które siłą rzeczy teraz na skoczni są niemożliwe

**Marcin:** Nie skaczecie teraz na skoczni?

**Łukasz:** Nie skaczemy. Skocznie mamy pozamykane z racji obecnie panującej sytuacji. Dotyczy do wszystkich na świecie. To jest jakby nasze szczęście, ale sytuacja jest taka, że jeśli doświadczony zawodnik, który już umie, ma dobre wykształcone nawyki to sobie z tą sytuacją poradzi doskonale i tutaj nie ma żadnego zagrożenia to młodzi zawodnicy, którzy się uczą jak ta sytuacja będzie dłużej trwała to będziemy się uczyć wszystkiego od początku i z jednej strony to jest fajne i ciekawe, ale z drugiej strony stracimy trochę czasu

**Marcin:** A jakieś masz takie konkretne cele? Jeśli chodzi o drużynę kobiet, że minie pandemia i tak dalej?

**Łukasz:** To znaczy my zaczynamy w tej chwili od tego roku kwalifikacje do igrzysk olimpijskich. Zgodnie z obowiązującym regulaminem na Igrzyskach Olimpijskich będzie startowało 40 skoczek z całego świata. Czyli trzeba być w przeciągu tych dwóch lat na takiej ogólnej liście rankingowej, w tej 40, żeby w ogóle mieć prawo startu. Ja mam takie marzenie, żeby tam były 4 Polki, żebyśmy mogli pojechać z większym składem, a nie tylko symbolicznie.

**Marcin:** Czyli generalnie cel jest konkretny

**Łukasz:** Cel jest dosyć konkretny i dosyć ambitny.

**Marcin:** Ok. Generalnie mogę Ci życzyć, żeby się udało i żebyście mogli znów zacząć normalnie trenować, bo podejrzewam, że teraz to raczej tylko takie treningi w domu się odbywają tak?

**Łukasz:** Motoryczne treningi na tyle na ile jesteśmy w stanie się zorganizować, bo też z racji pozamykanych wszystkich siłowni to nie jest takie 100%. Lepiej się spotkać z całą grupą w jednym miejscu zawsze to jest ciekawiej i więcej rzeczy można podejrzeć, a nie jeżeli tylko obserwując zawodniczki.

**Marcin:** Dokładnie. To dzięki w takim razie raz jeszcze za ten czas. Mam nadzieję, że jak najszybciej do skoków wrócicie. Trzymaj się w takim razie i powodzenia.

**Łukasz:** Na razie. Też dziękuje.

**Po każdej takiej rozmowie staram się zawsze wyłapać czy zapamiętać kilka takich rzeczy, które zostaną mi w głowie na długo. Po tej rozmowie na pewno takich punktów będzie dużo, ale takie trzy, które mi zostaną na pewno najdłużej w głowie to kwestia motywacji, o której w sumie chyba Łukasz powiedział bardzo krótko: przypominać po co się tu jest i do czego się dąży. Tutaj praktycznie gdyby to odnieść do takiej korporacji tradycyjnych firm wiele osób jest zdemotywowanych i faktycznie nie odczuwa raczej takiego celu długoterminowego. Może też nie ma planu na swoją karierę, do końca nie wie do czego dąży, popada w taką rutynę i tu jest problem z tą motywacją i znalezienie takiego celu faktycznie byłoby jakimś rozwiązaniem. Czy to da się radę zrobić? Nie wiem. Drugi taki punkt to, to jak ustanawia się cele skoczkom. Każdy skoczek ma inny cel. Każdy skoczek może być mistrzem na swój sposób, dlatego ustawienie tego samego celu wszystkim zawodnikom, czyli wszystkim pracownikom w firmie faktycznie może doprowadzać do demotywacji, może nie być powodem do budowania trwałego**



zaangażowania. Czy da się to jakoś dostosować? Trzeba próbować, to też pewnie nie będzie proste. Ostatnia rzecz to na pewno jest pokora i skromność Łukasza, to wręcz aż uderza. On za każdym razem podkreśla, że zasługą sukcesu jest cały zespół. Cały zespół wziął udział w tym, żeby zawodnicy byli świetnie przygotowani pomimo tego, że na świeczniku jest tylko trener, to on nie bierze całej tej chwały na siebie. On nie bierze całego sukcesu na siebie, tylko ciągle podkreśla wkład innych osób. To taka myśl w dzisiejszych czasach rzadka cecha u liderów. Rzadka cecha u managerów, dlatego warto się tego uczyć i warto brać taki przykład. Dzięki raz jeszcze za wysłuchanie tego podcastu. Mam nadzieję, że Wam się podobało. Ja będę starał się częściej zapraszać tego typu osoby, które mogą podzielić się dużą wiedzą, praktyką i zainspirować do zmiany czy do ciągłego doskonalenia. Żegnam się. Zachęcam do udostępniania tego podcastu. Pozostawienie opinii w iTunes i innych kanałach, na których znajdziecie mój podcast. Trzymajcie się ciepło. Cześć!!!

**Marcin Masłowski**

