

## Kudy se může ubírat sportovní příprava? - 2 díl

*Autoři: Michal Ježdík, Antonín Plachý*

Část druhá –

V následujícím textu budeme pokračovat představením myšlenek, které zazněly v diskuzních panelech na konferenci Leaders The Sport Performance Summit (první díl najdete zde: <http://www.24vterin.cz/visitor/articles/view/99>).

Podobně jako Arsene Wenger se k problematice výběru lidí vyjádřili i majitelé a zároveň hlavní manažeři dvou velkých, dlouhodobě velmi úspěšných, Michelinových restaurací, pánové **Diego Masciaga** a **Raymond Blanc**, kteří si sami chtějí vybírat lidi do svých týmů, ačkoliv využívají rady profesionálů. Co jejich zákazníci očekávají? Kvalitní servis - 365 dní v roce, respekt a vysoký standard kvality jídel a nápojů. Očekávají to každou sekundu pobytu u nich, každou minutu, hodinu, den, týden, měsíc, rok, roky. Konstantnost je v této profesi klíčem k úspěchu. Jejich snahou je udržet vzájemný respekt uvnitř týmu (vy respektujete jeho členy, oni respektují vás). Udržet „tým dlouho na palubě“ je základem dosažení úspěchu. Oba majitelé se shodli na 7 klíčových ukazatelích excelence: **1. Motivovat, 2. Trénovat, 3. Respektovat, 4. Říkat vize, 5. Výběr lidí, 6. Spojovat členy týmu.** Jedním dechem doplnili, že vize je nutné co nejrychleji přenést na tým. Pak je důležité všechny členy pro tyto vize nadchnout a podporovat kreativitu. Při rekrutování členů týmů kladou důraz na 2 faktory: přístup/postoj (attitude) – ten nenaučíte, v lidech buď je, nebo není, proto jej předřazují před druhý faktor, technika/dovednosti – ty naučíte, když vy sám jste dobrý pedagog a druhá strana chce. Je mnoho lidí, kteří mají talent, ale neuvědomují si, že talent není zbraň, ale pouze jeden nástroj k úspěchu. Stejně tak důležité jsou konstantnost kvalitní přípravy a dlouhodobé spojování členů týmu a propojování s vizionářem, který předává energii. Žádná rutinní práce není zajímavá. Nedovolte proto, aby vás překonala rutina. Mladí lidé mají často práci jako zábavu (work/playing). Udržte jim tuto možnost, ale buďte opatrní na tenkou hranu mezi hrou a nedokonalostí. Posledním, **7. faktorem** excelence majitele kvalitní restaurace je **umění naslouchat**. Být co nejbližší vašim lidem, vašemu týmu. Buďte jim nablízku každý den. Vztah mezi vedoucím pracovníkem a členem týmu je jako tenký led. Jak budovat tuto důvěru? Základem jsou elementární drobnosti jako například: ukázat, že uděláte svoji i jejich práci, pozdravit každého člena týmu, oslovovat jménem nebo příjmením, zajímat se o soukromí,



respektovat je za to, co dělají, udržet zdravé sebevědomí, včetně investice do vzdělávání. Na druhou stranu vyžadujte ukazovat naši/jejich připravenost každý den a odhodlání pracovat srdcem. My musíme být připraveni na náročné klienty. Nesmíme dát najevo jakékoliv interní ani osobní problémy. Lidé se přišli bavit, kvalitně najíst a užít si všechny kvality oceněných restaurací. Vysocí úředníci nadnárodních akciových společností se na semináři v Budapešti světovali Alexu Fergusonovi, jak je náročné se připravit na valnou hromadu, kde se budou řešit výsledky společnosti (tato setkání bývají 1-2 krát ročně). Ferguson jim odpověděl, že on má tuto valnou hromadu každý týden 2x, protože má každý týden 2 zápasy, oba většinou před vyprodaným stadionem. Wenger považuje za hlavní úkoly manažera/trenéra: výběr lidí (hráči a realizační tým), rozhodování (decision making - máme velké množství informací, ale vy musíte rozhodnout, které z nich jsou důležité, které vedou k vítězství), štěstí (luck - štěstí nám dává výhry) a být si jistý, že všichni udělají maximum pro další zápas. S hráči nikdy nemluví o výběru spoluhráčů, ale mluví s nimi a ptá se jich na soupeře, proti kterému hrají. Jak pracuje s velkým počtem národností, které má v týmu, jak je spojuje? Základem je pro něj první společný mítink před sezonou. Hovoří na něm o respektu, komunikaci, základních pravidlech, například být včas. Buduje vlastní identitu, vlastní kulturu. Často se ptá hráčů, co je má charakterizovat – toto je jejich volba. Tato setkání během sezony opakuje, sice v kratším formátu, ale s velmi podobným obsahem. Podobně buduje vítězný duch: dělí se s hráči o své pohledy na hru, dělí se s nimi o znaky kvality, věří, že je důležité respektovat ego hráče, ale musí se podřídit týmu, snaží se vytvořit takovou atmosféru v realizačním týmu, aby potěšením všech bylo se podílet na zlepšení každého hráče, v symbióze se snaží rozvíjet techniku, rychlost a mentální stránku. Všechny tyto 3 složky přirovnává k chůzi po chodníku, při které se díváte nahoru i dolů, je to jako v zápase, kdy musíte měnit vidění (change vision). Když půjdete pouze s hlavou dole, budete narážet do lidí, když půjdete pouze s hlavou nahoře, nevidíte nerovnosti. Pokud nemá hráč vidění (vision) nebude svou techniku být schopen využívat na 100 procent. Často hráčům opakuje, že jim důvěřuje (trust), vy jste ti, kteří jste nejlepší pro tento zápas, pro tento den, proti tomuto soupeři. Když někomu důvěřujete, dodáváte mu sebejistotu (**trust = confidence**). Každý mladý hráč chce být úspěšný a tím pádem, až na výjimky, převládá jeho ego nad týmem. Vy máte zkušenosti a kvalitu (znalosti). To znamená, že jste schopni identifikovat, co mladému hráči pomůže být úspěšným. Toto je základ jeho komunikace s mladými hráči, s jinou generací. Wenger si uvědomuje, že nikdy není 100 procentně schopen odhadnout, jak mu „zapadne“ 11 zvolených hráčů do zápasu, i když pro to dělá maximum. Stejně tak nevíte, jestli je hráč dostatečně talentovaný pro vás



tým! Co ho na sportovních hrách fascinuje, že úroveň týmové energie je pro něj záhadou! Šéf Michelinské restaurace **Diego Masciaga** řekl: „Mám utkání každý den, protože hosté chtějí perfektní jídlo a servis každý den. Proto nelze každý den bojovat se zaměstnanci. Důležitý je jejich výběr“.

Všichni odborníci se shodli, že chtějí u lidí, které chtějí do týmu, kromě odbornosti cítit i sílu osobnosti. **Talent jim nestačí**. Nestačí ale ani tvrdá práce. Proto hledají lidi, kteří mají komplementaritu talentu a pracovitosti doplněnou ochotou či přímo touhou učit se nové a nechat se nadchnout. Proto si tito šéfové firem či klubů uvědomují, že oni mají být těmi, kdo zapalují a inspirují a hlídají nastavovanou kvalitu práce ve firmě a klubu. Bos, jak se v Británii s oblibou říká, tedy přináší změny, provokuje a inspiruje jednotlivce k tomu nebýt v šedé zóně rutiny, která může snadno přerůst v nudu. V tom pomáhá ukázat podřízeným, že šéf zná jejich osobní problémy a umí i jejich práci. Tím získává respekt a může jej očekávat v každodenním procesu. Právě každodenní konzistence – být dobrý každý den, znamená standard, který je třeba mít, aby se dalo sahat výše. Detaily a technika jsou velmi důležité, ale jsou postaveny na přístupu. Je třeba si najít i vhodný počet členů realizačního týmu, aby splňoval nejprve základní a poté navazující požadavky, které budou nabízet hráčům servis ve všech oblastech rozvíjejících výkon. Na osobnost hráče ale má stále největší vliv hlavní kouč, který si musí uvědomovat, že je a má být vzorem, protože mu lidé naslouchají. Kouč si musí **stanovit priority**, vést hráče a spolupracovníky podle nich a rozvíjet jejich osobnost. Nezprůměrovávat ji, ale rozvíjet. Právě rozvojem osobností a učením, jak ji využít pro tým a zpětně i svůj vlastní prospěch. Příkladem je třeba vývoj osobnosti Arjena Robbena v FC Bayern, který dostal šanci buď pracovat pro tým, nebo odejít. I takovýto hráč na takové úrovni se kvalitu učil a naučil. Těmito postupy lze udržet úspěch týmů, ačkoliv i Wenger přiznává, že je pro něj tajemstvím, proč tým vypadá v pátek na tréninku skvěle a utkání je pak „pod psa“.

Je třeba **individualizovat tréninkový proces**, protože se dají simulovat určité herní situace na videu a aktivovat mozek, nervy a svaly. Herní situace spolupráce je však třeba řešit ve hře. Polovina profesionálních hráčů se chce zlepšovat, uvedl Wenger, a je ochotna podstupovat individuální trénink, zkoušet, využívat metody a uvěřit, že to může pomoci. Už jen **víra je obrovský krok k úspěchu**.



V běžném tréninku často chybí dostatečná **výzva**, neboli trénink není emočně napínavý. Když je v něm málo emočních podnětů, jako kdybychom hráče svázali mezi svaly, a dril. Hra a výkon, ale stojí a padají až příliš často s emocemi, které hráči zvládnou či ne. Důležitým pomocníkem může být týmový psycholog, který by měl být nedílnou součástí každodenní rutiny týmu, něco jako asistent trenéra. Měl by důkladně poznat cíle klubu, principy jeho fungování a role. Tak jak poznává klub, tak si jej také klub vychovává. Pak se mu snáz pracuje s hráči v kontextu s budováním klubu. V opačném případě se psycholog může stát jakýmsi rušivým elementem.

**Andy Flower a John Longmire** mluvili o úkolu koučů/trenérů posouvat sportovce z dobrých do výborných. Je těžké, ale zároveň důležité uchovat obě dvě strany mince, být sám sebou, ale zároveň mít vysokou úroveň dovedností, které zdůrazní hráčovu osobnost (Be yourself and skilled). Než začneme hráče rozvíjet, měli bychom zjistit jeho limitace. Za klíčové pro rozvoj hráče, týmu či klubu považují široký realizační tým složený z odborníků. Mezi nejdůležitější faktory **fungování širokého realizačního týmu** jsou **vysoká odbornost a vzájemná důvěra a respekt** (vy musíte věřit jim a oni vám). Mít kolem sebe ty největší odborníky je dar, se kterým se musí zacházet velmi opatrně. Velmi pečlivě zvažují, co a jak sdělují hráčům po zápasech (how to handle with feedback). Snaží se, aby každá zpětná vazba byla formulována zároveň jako výzva. Záleží tedy na formulaci. Klíčem je pak komunikace (úroveň vašich komunikačních dovedností). Manažeři, sportovní ředitelé a hlavní trenéři by měli pracovat konstantně, jejich práce je kontinuální (never stops work as manager/coach/sports director). Důležité je **být motivován a motivovat**. Ruku v ruce s tím pomáhat každý den hráčům maximalizovat jejich potenciál. Najít rovnováhu mezi důvěrou a dovednostmi potřebnými k vedení týmu je velmi těžké. Vyžaduje zkušenosti, znalosti, dovednosti a opírá se také o ochotu se dlouhodobě vzdělávat. Velmi těžké je najít rovnováhu ve všem, co děláte, směrem k hráči - mezi hrát dobře teď a hrát dobře v budoucnu (performance, now vs future)! Klíč je v komunikaci s každým hráčem, kterého máte v týmu. Vysvětlit a stále vysvětlovat důležitost dlouhodobého rozvoje hráče. Velmi důležité je popsat u hráče kde se nachází právě teď a kde chce být v budoucnu. Základem je jednoduchý rozhovor s hráčem. Každý hráč by měl mít vlastní odpovědnost za tým. Tím pádem má odpovědnost za všechna svá rozhodnutí, která dělá na hřišti i mimo něj (stejně tak tomu je u koučů a všech dalších členů RT). Dobrým, ale zároveň riskantním prvkem v týmu jsou **healthy rebeliens**. Pozor ale na tenkou linku mezi špatnými a dobrými rebely. Je velmi těžké, ale zároveň velmi důležité najít balanc v počtu lidí



v realizačním týmu. Současné sportovní prostředí nabízí velké množství teoretických poznatků, které mohou být prospěšné vašemu týmu – umíte si odpovědět na otázku, které jsou pro vás důležité? Co je ale jasné, že každý váš spolupracovník má mít osobní odpovědnost za svěřený segment. Na kouče či manažera pak spadá udělat důležitá rozhodnutí, udělat je zároveň včas. Všichni mu mohou pomoci, dodat důležité informace, podklady, ale on je in charge to make it. Zde je možné vidět spojitost mezi tím, co říkl Wenger – „Každé ráno mám meeting se svým realizačním týmem, od každého chci znát jeho pohled na skladbu dnešního dne z perspektivy jeho „specializace“ ve vztahu k týmu a tréninku“.

Pokračování.

