

„High-Performance“ – Jaké jsou jeho hlavní stavební prvky?

Autor: Jan Hladík

2. Díl a druhý stavební prvek - Filozofie

V [prvním díle](#) jsem se vás pokusil uvést do diskuse performance trenérů z US National Basketball Strength & Conditioning Association (NBSCA), kritizující nadužívání pojmu high-performance k marketingovým účelům. Pojednal jsem některé nové technologické vymoženosti usnadňující tréninkový proces a jeho přesnou analýzu ve vztahu k fyziologii zátěže, kvalitě střelby a komplexní herní statistice. Zároveň jsem se pokusil vstoupit do diskuse s názorem, že skutečné high-performance stojí na něčem úplně jiném, a to především na lidech. První díl se proto věnoval tomuto stěžejnímu stavebnímu prvku, přičemž v díle druhém se budeme věnovat rámujiícím hodnotám personální stránky high-performance.

Technická poznámka – hypertextové odkazy v prvním díle základních stavebních prvků high-performance se na tomto webu bohužel nezobrazují. Najdete je však v pdf dokumentu níže, který je originálním rukopisem všech článků, proto se o ně určitě nenechte ochudit. Odkazy na inovativní aplikace a technologie řízení tréninkového procesu z prvního dílu jsou opravdu inspirativní a vypovídají mnohé o tempu pokroku v naší profesi.

Máte kvalitní lidi? Tak co dál?

I když musíte přilákat, nabrat a najmout elitní charaktery do všech oblastí vaší organizace, jedná se teprve o začátek. Důležitost prvního stavebního prvku, spolu s procesem výběru a určujícími charakteristikami vhodných lidí v poslední době skvěle podtrhovali řečníci na konferenci MOSTY a výborně je shrnul Michal Ježdík v jeho posledním článku [Poučme se od nejlepších](#). Jakmile budete mít správné lidi na správných místech, musíte je vzdělávat, rozvíjet a umožnit jim osobní růst. To musí být základním principem vaší zastřešující filozofie.

Spousta trenérů má širokou zásobu nástrojů, strategií, taktik a technik, ale nedokáží se rozhodnout, kdy co použít. Proč? Protože nemají jasnou filozofii. Ne, tento pojem skutečně nemusí znamenat jen klišé z reklamních letáků. Jak chcete vytvářet logické, rozumné a účinné sportovní programy a přizpůsobovat je chaotickému prostředí elitní sportovní a lidské fyziologie a psychologie, bez definující filozofie? To samé platilo při strategickém řízení zájmů mých nadnárodních klientů, čelících turbulencím globálních socio-ekonomických vztahů.

Filozofie musí být jasná, přesná a definována v těch nejsnadněji pochopitelných pojmech. Měla by stát na principech, které jsou schopny odolat v čase vašich nabývaných zkušeností.

Jsem toho názoru, že každý basketbalový trenér by měl znát pyramidu úspěchu legendárního Johna Woodena. Stavební principy jeho úspěchu, jako: „vstřelit koš si žádá 10rukou; malé věci dávají vzniknout velkým; cukr je lepší než bič; nekoukej na skóre; apod.,“ vám mohou být určitou inspirací.

Vaše zakládající filozofie řídí všechny vaše tréninkové návrhy, plány a rozhodnutí: měla by být fúzí všech vašich zkušeností a vašeho učení. Pokud chcete, aby byla robustní, pak do ní budete muset investovat



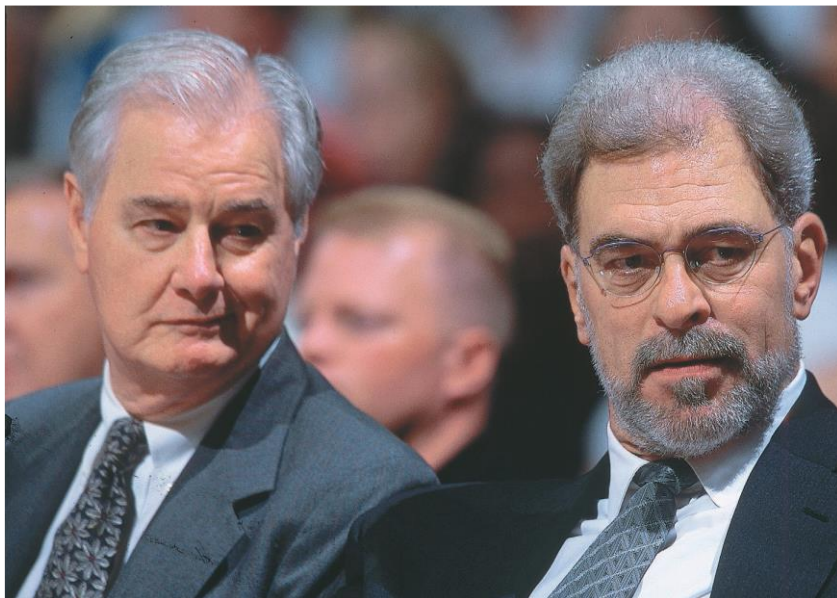
čas a energii, budete jí muset nechat vyvinout. Jakmile máte robustní a *anti-fragile*¹ filozofii, a vaše trenérské porozumění vám umožňuje chápat plánování tréninků na denní bázi, tak plán samotný a periodizace budou mnohem snadnější. Ubrání vás to také podlehnutí silným tlakům některých krátkodobých trendů, které vám do filozofie nezapadnou. Jen pozor, abyste si takovou robustní strukturu nezaměnili za zanedbanost...

Při studiu těch nejúspěšnějších programů sportovní přípravy jsem se zaměřil na již zmiňovaného Johna Woodena, na Phila Jacksona, Dona Showaltera, Johna Calipariho a Freda „Texe“ Wintera. Zajímaly mě také určující principy některých špičkových hráčů, které je možné v jejich podání zachytit na videu: Pete Maravich, Michael Jordan, Isiah Thomas, Hakeem Olajuwon, LeBron James, Stephen Curry, Kyrie Irving, abych zmínil ty velmi silně znějící hlasy. Kde se jejich principy jednoznačně stýkají? Konzistentní a úmorné pilování fundamentů; [striktní důraz na dosažení mistrovství](#) v této oblasti.

Nuda, já vím...

Ale jen zdánlivě. Důležitost takového přístupu k vytvoření ultimátně technicky (dovednostně) zdatných, a celkově špičkových hráčů, by vydala na samotný článek. Pojdme se ale podívat na vybrané útočné filozofie/principy, které mi v hlavě utkvěly velmi silně, protože splňovaly onen požadavek na jasnost, přesnost a účinnost. Nechávám na vás, jakou důležitost jejich obsahu přiznáte. Jsou zde spíše pro ilustraci a inspiraci, neboť vaše filosofie by měla být bytostně vaše.

Fred „Tex“ Winter



¹ Tento koncept pochází od Nassima N. Taleba, který jím analyzuje robustní a naopak křehké systémy, které si v naší společnosti utváříme. Robustní a „anti-křehký“ systém se vyznačuje tím, jak se dokáže poučit z vlastních chyb a využít je k následnému posílení. Zároveň také odolává zubu času. Za příklad mu mimo jiné slouží civilní letectví se všemi systémy, jež mají jeho robustnost v bezpečnosti posilovat. Pro potřeby sportovního tréninku můžeme tento princip aplikovat na techniky, které nám přetrvaly tisíciletí (gymnastika), nebo odolaly klasickému marketingovému cyklu nějakého „zaručeně nového a funkčního“ doplňte produkt sami dle libosti.



Pravá ruka Phila Jacksona v Chicagu a v Los Angeles, člověk, kterého zprvu Michael Jordan nazýval bláznem. Nicméně to byl on, kdo ve svém díle o *Triple-post Offense*² položil základy historického úspěchu Bulls a později Lakers. Svými šesti principy definoval robustní útok takto:

1. „Měl by poskytovat solidní rozmístění/spacing na hřišti (takové, které hráčům umožní dodržovat 4,5 m spacing), což hráčům s míčem poskytuje adekvátní operační prostor.
2. Měl by obranu vázat k hráči s míčem, a také k hráčům na slabé straně. Je životně důležité zdůraznit útočnou činnost na slabé straně. Zkušený hráč si uvědomil důležitost hry bez míče. Průměrný středoškolský, nebo dokonce vysokoškolský hráč neví, jak má k sobě vázat svého obránce („honest“) když není v držení míče. Tudíž – na hru na slabé straně je třeba klást patřičný důraz.
3. Musí nabízet obranný balanc (myšleno jako schopnost plynulé tranzice v případě selhání útoku).
4. Měl by nabízet silné pozice pro útočný doskok po každé střele.
5. Měl by obranu dovést do situace, kdy bude chtít obranně vyřešit a zastavit probíhající dílčí útočnou variantu. Jakmile se obrana nastaví k zastavení této jedné možnosti, útok toho využije a zaútočí na otevření obrany vzniklé jejím přizpůsobením se (myslí tím vytváření návnad/pastí v kontinuálním útoku).
6. Měl by obranu kontrolovat tím, že jí dovolí dát dílčímu pohybu útoku jméno (myšleno jako chybná záměna motion offense za řízenou hru ze strany obrany).“

Jeho principy v Triple-post offense jsou mnohdy až lakonické, ale celkově je jeho dílo skutečně nadčasové a stojí za to ho prostudovat. Například principy útoku následujících 7 principů přihrávání, opravdu nekompromisních, je tak jasným sdělením, že vám pomohou bez ohledu na to, čemu ve svém způsobu hry dáváte přednost.

John Calipari

Tenhle chlapík byl velmi kritický k mému tehdejšímu oblíbenci Iversonovi, neboť s Larry Brownem párkrát tvořili trenérské duo. Pak se mi ale dostala do rukou jeho filosofie pro univerzitní tým³, kde stavěl hráče na první místo a ctil princip, který od nich (mikro) stavěl makro. To nám ladí s plynulostí dílů o základních prvcích high-performance. Statisticky patří mezi relativně úspěšné coache, vytrénoval také spoustu hráčů NBA. Sportovní program na University of Massachusetts pozvedl z jednoho z nejhorších na top úroveň. Hlavně mi však konvenuje jeho filozofie útoku. Osobně mám rád agresivní, rychlý a plynulý basketbal, proto mi níže uvedené principy přišly smysluplné a uplatnitelné. Následující podkapitoly jsou překladem z jeho knihy a opět vám mohou sloužit k inspiraci při definování vlastní filozofie.

Přechodová fáze

Rychlý útok v přechodové fázi je jedním z našich primárních způsobů, jak se stát agresorem a udávat směr utkání. Naše přechodová fáze se od ostatních týmů podstatně liší, což považuji za velmi důležité. Soupeři se musí připravit na to, že nás budou muset zadržovat a čím více se musí připravovat na nás, tím méně budou moc připravit sami sebe.

² WINTER, Fred. *The Triple-Post Offense*. 1. Engelwood Calif.: Prentice-Hall, Inc., 1962.

³ CALIPARI, John. *Basketball's half-court offense*. Indianapolis: Masters Press, 1996.



Z rychlé přechodové fáze se snažíme vytvořit rychlou a dobrou střelu. Chceme „sprintovat přes hřiště a prozkoumat jej.“ Všimněte si pojmu sprintovat, nikoli běžet, nebo klusat. Pokud skutečně sprintujeme, můžeme získat lay-up nebo jump shot. Jakmile jeden z hráčů soupeře zaspí a nesprintuje zpět, chceme, aby za to zaplatil. Pokud sprintují zpět, a nám se nepodaří ihned skórovat, zajistíme rychlý pohyb míče a dostaneme post ke koši.

Agresivně se snažíme útočit ke koncové čáře. Jestliže náš rychlý útok funguje, jak má, zajistíme si dostatek trestných hodů. Sprintovat přes hřiště systematickým způsobem přinutí obranu reagovat – a doufejme, že nestačí reagovat rychleji, než my stačíme jednat. Takle reakce je dostává krok za námi a vytváří příležitosti k jejich technickým chybám v náš prospěch.

Motion Offense

Jestliže se nám nepodaří zajistit kvalitní střelu v naší rychlé přechodové fázi, nebo rychlý pohyb míče na slabou stranu, přecházíme do naší motion offense. Důvodem k tomu je, že chceme našim hráčům dopřát svobodu hrát basketbal. Každého hráče se snažíme naučit hrát, nikoli jen pouze běhat z místa na místo v řízené hře. Každého jednotlivce chceme učinit lepším, neboť tím, jak se zlepšují jejich individuální dovednosti, se zlepšuje i celý náš tým. Je to podloženo tím, že rychlý útok v přechodové fázi může být ubráněn a prostě nelze skórovat všechno jen z řízené hry. Ve chvíli, kdy obrana vyřeší jak přechodovou fázi, tak řízené hry, přichází řada na hráče, aby hru opanovali.

Naší motion offense dělíme do čtyř částí: clonící, driblující, posti a uvolňující se. Všechny komponenty konečné hry rozdělíme tak, abychom začali secvičovat 2-0, pak 2-2, atd. až dosáhneme 4-4 a konečně 5-5. Skrze tyto dílčí stavební prvky budujeme celkovou součinnost v naší motion a učíme jejím principům a možnostem.

Jeden z prvků, který je pro naší motion vitální je, že každý hráč ví, jak hrát v každé ze čtyř částí celého útoku (clonící, driblující, posti a uvolňující se). V naší motion offense bude každý hráč, v určitém okamžiku, hrát všechny pozice. Za účelem dosažení výhody z nevýhodného promísení obránců, dlouzí mohou přihrávat z horního postu a křídla v tu chvíli hrát na postu dolním. Pracujeme na tom, aby všichni naši hráči byli kompetentní v každé z částí kontinuálního útoku. Dovednosti, které si při tom vypracují, prokázaly svou hodnotu i při vedení našich řízených her.

Řízené hry

Pouze za předpokladu, že nám selže jak rychlá přechodová fáze, tak motion offense a nepodaří se nám skórovat kvalitní střelou, přejdeme do řízené hry. První dvě fáze hrajeme do 20-25 sekund (univerzitní NCAA liga měla v době sepsání jeho knihy časový limit pro útok 35 s). Tohle je unikátní, protože ostatní týmy začínají hrát řízenou hru a motion začínají až po jejím selhání. Znovu opakuji, my chceme hrát jinak, než ostatní, což nás činí těžšími soupeři na přípravu. Zároveň věříme, že přechod z kontinuálního útoku do řízené hry je pro soupeře o něco těžší k rozeznání a hůře se brání. Zároveň jsme si všimli, že obránci nejsou tak odhodlaní bránit naše řízené hry poté, co v obranném postoji strávili 20 či více sekund.

Dodal bych k tomu, že naše řízené hry jsou navrženy tak, aby zajistily zakončení z pod koše, nikoli jump shot. S jediným rozdílem, kdy potřebujeme zajistit tříbodový zisk. Zároveň také přesně odpovídají našemu týmovému složení. Musí hrát tak, aby daly vyniknout hráčským kvalitám a upozadily jejich slabé stránky.



Dále máme v našich řízených hrách dvě až tři možnosti zakončení pro různé hráče. Primárně můžeme cílit na pětku, ale příležitost zakončit může dostat i dvojka a/nebo čtyřka. Náš vůdčí centr může být unavený, takže střelu musí provést někdo jiný. Mít tyto možnosti vám opět pomůže proti soupeřům, kteří se tu kterou řízenou hru naučí přechít a budou tak bránit její primární cíl.

Řízená hra nám může pomoci zaútočit na soupeřovu slabinu, kterou se nám nedaří komunikovat při hraní motion offense. Jakmile ale dáme signál k určité řízené hře, můžeme na tuto slabinu zaútočit bez jediného slova. Například, pokud náš centr není dostatečně bráněn na perimetru, ohlásíme akci, která ho na perimetr dostane. Dále nám tyto řízené hry umožňují držet míč mimo hráče, kteří mají lepší obránce.

Do sezóny nastupujeme s 8 až 12 akcemi. Během první poloviny testujeme, které z nich nám jsou schopné zajistit dobré střely a které jsou k ničemu. Pak hrajeme jen 6 až 8 akcí. Za utkání použijeme řízenou hru jen dvacetkrát, zbytek bodů by měl vyústit z rychlého útoku v přechodové fázi, z navazující motion offense, ze zónového útoku a z rozhodujících útočných kombinací (isolations). Ostatní mohou namítnout, že takové řešení se dá snadno nascoutovat, ale nezapomínejte, že máme vždy aspoň tři možnosti jejich řešení a každá z nich může být bráněna jen určitým způsobem. Když hrajeme na trénincích, necháváme hrát jednu skupinu různé varianty proti našim řízeným hrám.

Rozhodující útočné kombinace – Isolations

Tyto kombinace nepoužíváme nijak často; nicméně jakmile na časomíře zbývá pět sekund, potřebujete mít hráče, kteří jsou schopní zakončit. Proto i na takové situace máme připravených pár her. Obvykle se zaměříme na našeho nejlepšího tvůrce hry, a buď mu uvolníme prostor, nebo jej odcloníme. Chceme se vyvarovat tzv. „hero shots“ a jako trenéři bychom jim určitě měli zamezit. Chceme dostat míč do rukou toho správného hráče, který ze své pozice dokáže vystřelit obstojnou střelu s dobrou procentuální pravděpodobností.

Pamatujte na to, že hráči, na které chcete směřovat rozhodující útočné kombinace, musí patřičně rozvíjet své dovednosti a tvořivost ve hře 1-1 buď před, nebo po tréninku. Rozhodující možnost musí mít své místo i ve hře proti zónové obraně. Stačí vám vybrat jednu či dvě vyhovující kombinace, které pak budete nacvičovat.

Trénink

Jestliže chceme uplatnit náš koncept hry – rychlá přechodová fáze ústící do motion offense, do řízených her a končící rozhodující útočnou kombinací – musíme dát našim hráčům jasnou představu o tom, jak chceme hrát i na našich trénincích. Proto každý den cvičíme rozdělené komponenty naší motion, bez i s obranou.

Stejně tak každý den nacvičujeme naši rychlou přechodovou fázi, bez obrany. Pakliže cvičíme bez obránců, klademe důraz na sprint a ladíme každý detail rychlého breaku, neustále řešíc různé možnosti. Vždy jde jedna skupina tam a zpět a za ní další. Takové cvičení 5-0 provádíme 5 až 10 minut. To by našim hráčům mělo ukázat, jak chceme hrát. Jestliže chceme navázat z rychlého přechodu do řízených her, tak cvičíme 2 až 3 akce na každého hráče. Pak řeknu něco jako *„Hraj down screen na Dontu když na časomíře bude 20 s.“* Každý hráč ví, kde v které akci může střílet.



Následně se pak snažíme hrát 5-5 na konci tréninku, kdy hru rozdělíme na dva či tři segmenty. Rozdělíme hru na pětiminutové bloky. Každá půlka hrací doby má v sobě čtyři pětiminutovky. Každé utkání si zároveň dáváme za cíl vyhrávat pětiminutovky. Když přijde čas na komerční time out, okamžitě řešíme, zda jsme tu pětiminutovku vyhráli. Proto také hrajeme cvičně v pětiminutových blocích. Po každé pětiminutovce vynulujeme skóre a znovu vhadzujeme míč. Mám za to, že tréninkové hraní tímto způsobem nám pomáhá zůstat konzistentní. Nemáme pak v zápasech takové výpadky, protože se nekoukáme příliš daleko – soustředíme se na každou pětiminutovku zvlášť.

Filozofie udává směr

Doufám, že tyto příklady vám mohou posloužit jako ilustrace, jak špičkoví trenéři kladou důraz na svou řídicí filosofii, a co jim jejich definice může ve vedení vrcholové sportovní přípravy nabídnout. V informačním věku je snadné hledat inspiraci na videokanálech předních institucí, organizací a trenérských/manažerských kapacit. Přednáška o roli řídicí filozofie z [Harvard Business School](#) se tak může odehrávat i ve vašem obýváku.

V následujícím a závěrečném díle pojednáme o třetím stavebním prvku, o kultuře organizace, týmu, jednotlivce a prostředí. Následující díl tedy uzavře mé úvahy shrnující základní stavební prvky high-performance a položí několik kritických otázek, jak špičkovou výkonnost podněcovat.

Anti-Fragile

Tento koncept pochází od Nassima N. Taleba, který jím analyzuje robustní a naopak křehké systémy, které si v naší společnosti utváříme. Robustní a „anti-křehký“ systém se vyznačuje tím, jak se dokáže poučit z vlastních chyb a využít je k následnému posílení. Zároveň také odolává zubu času. Za příklad mu mimo jiné slouží civilní letectví se všemi systémy, jež mají jeho robustnost v bezpečnosti posilovat. Pro potřeby sportovního tréninku můžeme tento princip aplikovat na techniky, které nám přetrvaly tisíciletí (gymnastika), nebo odolaly klasickému marketingovému cyklu nějakého „zaručeně nového a funkčního“ doplňte produkt sami dle libosti.

Použité zdroje:

CALIPARI, John. *Basketball's half-court*

WINTER, Fred. *The Triple-Post Offense*. 1. Engelwood Calif.: Prentice-Hall, Inc., 1962.

