

# Kudy se může ubírat sportovní příprava? I.

*Autoři: Michal Ježdík, Antonín Plachý*

**Konference Leaders** , jejíž účastníci jsou zváni jednou ročně buď do Londýna či New Yorku, si dává za cíl přivést na jedno místo elitní trenéry/kouče, manažery, sportovní ředitele, technické a výkonné ředitele, aby se setkávali a vyměňovali si své znalosti, zkušenosti, poznatky a názory, které je dovedly k excelentním sportovním výkonům a výsledkům. Pořadatelé se snaží podněcovat diskuse týkající se špičkových výkonů, představovat myšlenky a odhalovat skryté možnosti jak zlepšit profesionální a profesní dokonalost ve sportovním prostředí. Setkání poskytuje platformu pro profesionály a odborníky z různých oblastí sportu z celého světa, jejichž cesty by se jinak těžko protkly. Výměna názorů přispívá i k tomu, aby se do sportu dostalo ještě více konkurenční prostředí. Témata řečníků obsah konferencí **Leaders The Sport Performance Summit** se neustále vyvíjejí. Pořadatelé se snaží reagovat (zrcadlit) na neustále se měnící svět sportovních výkonů. V letošním roce se řečníci mimo jiné zaměřili na získávání, analýzu a využití dat, posouvání hranic výkonů a výkonnosti ve sportu, kultivaci talentu a jeho vedení a budování týmů; tedy všem otázkám, které jsou v současné době ve „sportovním průmyslu“ aktuální. Organizátoři říkají, že smyslem je objevování světa skutečných postřehů a příběhů. Jsou přesvědčeni, že konkrétní příběhy a zkušenosti budou provokovat, inspirovat a sloužit. Pokud se dostanou k lidem včas, můžou ovlivnit jejich chování a rozhodnutí, čímž všichni přispějí k pohybu sportu dopředu.

Řečníci a jejich témata:

**Arsene Wenger** - kouč/manažer Arsenal FC, Budování týmu a jeho vedení v moderní době, **Prof. Roald Bahr** – ředitel Aspetar, oddělení prevence nemocí a zranění ve sportu a profesor sportovní medicíny na fakultě sportovních věd v Norsku, Ztráta kontroly nad nejschopnějšími: Ničíme naše nejlepší sportovce?, **Andy Flower** – technický ředitel Elite coaching, člen vedení kriketových federací Anglie a Walesu, **John Longmire** – kouč klubu Sydney Swans (australský fotbal), Ze zákulisí: Koučové/trenéři posouvají sportovce z dobrých do výborných, **Stan Conte** – ředitel medicínské složky a hlavní kondiční trenér LA Dodgers (MLB), **Steve Saunders** – high performance kouč a ředitel výzkumu a tréninku ve sportu pro klub australského fotbalu North Melbourne FC, **Dr.Hakim Chalabi** – asistent generálního ředitele pro mezinárodní lékařské záležitosti a programy společnosti Aspetar a



jejího nemocničního oddělení ortopedie a sportovní medicíny, **Built To Last: Jak udržet úspěch, když jej dosáhnete?**, **Diego Masciaga** – ředitel a generální manažer řetězce restaurací The Waterside Inn, **Raymond Blanc** – ředitel a hlavní patron kuchařů restaurace a hotelu Belmond Le Manoir aux Quat'Saison (2 Michelinové hvězdy), **Recepty na úspěch: Lekce pro udržování dokonalosti**, **Geoff Miller** – mentální kouč Atlanta Braves (MLB), **DNA vítězů: Identifikace a zhodnocení šampionů**, **John Sullivan** – klinický sportovní psycholog s aplikací ve sportovním prostředí (NFL a elitní armádní jednotky), **W. Christopher Winter** – prezident a majitel nemocnice se zaměřením na neurologii a spánek v Charlottesville a Medicínského centra spánku Martha Jefferson Hospital, **Wesley Clapp** – spoluzakladatel neuro-skautingu ve sportu, **Pushing the Envelope : Kde můžeme najít další 1% výkonu?**, **Anne Isaac** - vedoucí oddělení lidské výkonnosti letových dispečerů v rámci vnější bezpečnosti vnitrostátní letové provozní služby, **Nebud'te na omylu: Lidská výkonnost, když je v sázce to nejdražší (nejvyšší)**, **Rett Larson** – projektový manažer společnosti EXOS-Čína hlavní kondiční trenér Čínského Olympijského Výboru, **Zlatá horečka: Ze zákulisí čínské továrny na výrobu medailí ve skocích do vody**, **Carl Evans** – forenzní psychiatr a konzultant ragbyového reprezentačního družstva Nového Zélandu All Blacks, **David Priestley** - vedoucí oddělení psychologie a rozvoje osobnosti Arsenal FC, **Mysl nad hmotou: Vytváření mentality úspěchu a lepší osobnosti**, **Zaheer Benjamin** – viceprezident obchodního plánování a odborník na basketbalovou analýzu, **Stephen Park** – manažer Královské jachtařské asociace britského jachtařského sportu, **Data, technologie a rozhodování: Jak technologie mění sport**, **Kevin O'Hare** – ředitel Královského baletu v Londýně, **Greg Retter** – ředitel medicínské kliniky Královského baletu, **Ze zákulisí Královského baletu: budování a udržení maximálního výkonu. Celkem tedy 21 řečníků a 12 tematických setkání a 4 kulaté stoly na různorodá témata s omezeným počtem diskutujících.**

Jako první řečník vystoupil, Arsene Wenger, kouč - manažer FC Arsenal London a mluvil o tom, že světoví hráči a trenéři žijí v každodenním tlaku, který není na první pohled vidět. Někdo si jej připouští více, jiný méně a kouč se musí naučit, jak ke komu přistupovat. Nejde tedy jen o individualizaci přístupu k hráčům v tréninkovém procesu, ale i v přístupu k řízení. Jsou hráči, kteří vyhrájí Ligu mistrů, ale jsou zklamaní z toho, že se jim v rozhodujícím okamžiku nepovedla přihrávka. Hráči, kteří nepotřebují být hned nejlepší na světě, ale nejlepší v týmu, v kabině a jsou ochotni se o tuto roli denně prát, jsou a dělají to s vervou a ochotou každý den. To je nejlepší předpoklad, který není každému dán, a z takových zrají



největší osobnosti. Připomeňme Jaromíra Jágra nebo Michela Platiniho, kterého, jak Wenger řekl, hledali spoluhráči pokaždé, když se týmu nedařilo, ale když byl tým rozjetý, tak se cítil komfortně každý. Wenger také věnoval prostor porovnání výběrů hráčů v minulosti a současnosti. Dříve se věnovala pozornost hlavně fyzickému potenciálu a technicko - taktické vyspělosti hráče. Nyní se k těmto faktorům přidávají intelligence, talent, přístup (attitude) a osobnost (personality). Zastavil se u osobnosti hráče, kterých se identifikuje více druhů. Každý vedoucí pracovník, tedy v našem případě i trenér nebo manažer klubu, by měl vědět, jaké osobnosti nebo osobnostní charakteristiky jsou pro něj důležité, respektive pro společnou práci s daným hráčem. Špičkové hráče dělí do 3 skupin. První skupinu tvoří **nešťastní hrdinové**. Tito hráči se bojí, že prohrají, a nikdy nejsou spokojeni. Druhou skupinu tvoří hráči, kteří si o sobě myslí, že jsou lepší, než si myslíte vy, a jsou o tom skálopevně přesvědčeni. Do třetí skupiny patří hráči, kteří jsou ochotni o místo na výsluní bojovat, jsou schopni bojovat o to, aby byli nejlepší. Každá skupina je jinak motivována. První obavou o to, že zklamou, druhá má vysoký stupeň sebemotivování, třetí potřebuje k úspěchu tým, nejenom tým spoluhráčů, ale i realizační tým, který působí kohezně. Hráči ze třetí skupiny jsou často schopni a ochotni tvrdě pracovat navíc každý den i několik let. Rozhovory s hráči před příchodem, během jejich pobytu v klubu i při odchodu považuje Wenger za velmi důležité. Dává si pozor, aby mluvil pravidelně se všemi hráči, čímž jim dává najevo jejich důležitost pro tým.

O Wengerovi je známo, že dává příležitost mladým hráčům v profesionálním fotbale, a pokud uvažuje o jejich potenciálu už třeba v dětství, ptá se jich, zda si byli o víkendu sami zahrát. Pokud zní odpověď ne, bere jejich potenciál o dost níže. Sám hledá v hráčích lásku k fotbalu, která je může přenést přes složitá období, která zaručeně přijdou kdykoliv v kariéře. Takové osobní nastavení lze během vývoje měnit a mohou k tomu pomoci i akademie. Wenger mluvil o tom, že mnoho 16-ti letých hráčů je ale již pod tlakem velkých peněz a osobnostně na to nejsou připraveni a ztrácí „životní šťávu“. Z takových hráčů pak dělá profesionální sport nezaměstnané, kteří ztratili svůj směr a jsou již v 16-ti letech často fotbalem přesyceni. Wengerův základní přístup k mladým je založen na důvěře a neustálé komunikaci, protože jak říká „nikdy nevíš, co může být důležité a je třeba to neustále vnímat“. Velcí hráči dělají ve správnou chvíli správná rozhodnutí a dostali se na vrchol díky důvěře kouče, který je „vytáhl nahoru a dal jim důvěru i v těžkých zápasech“. Dával jim jistotu v tom, že mohou i chybovat,



ale nesmí se přestat snažit a pracovat na těch vlastnostech, pro které byli vybráni. Psychika je středem výkonu, a proto má obrovský význam komunikace s hráči.

Hráči mají jak špatné tak dobré vzpomínky, ideálně by měly být v rovnováze, respektive ty kritické, negativní by měly být přebity pozitivními. Tak se k negativním vzpomínkám vytratí emoční vazba. Stejně jako v tréninku při nácviku zachováváme potřebu být úspěšný, tak v herních situacích musí být úspěch a neúspěch vyrovnáván, aby neúspěchy nebouraly emoční stabilitu hráče. Hráč, který je zvyklý pouze vyhrávat a v dětství procházel těmito vítěznými týmy, má větší šanci propadat v momentech, kdy se týmu nedaří a on by měl být lídrem. Gerard Houllier ke zmíněnému uvedl, že hledali vždy v mládeži nejlepší hráče z malých týmů, protože u nich byl předpoklad větší psychické odolnosti.

Odlíšné jsou rozhovory s talentovanými hráči, kteří přicházejí do Arsenalu a jsou součástí jejich rozvojového programu pro mladé hráče. První rozhovory často moderují rodiče. Tato první setkání jsou důležitá pro poznání zázemí a rolí v rodině. Na tato setkání navazuje posezení s hráčem samotným. Povídá s i s ním o všem, co hráče zajímá, co dělá ve volném čase, proč to dělá, jaké má kamarády, čeho by chtěl v životě dosáhnout a podobně. Snahou je zjistit, **jaký opravdu je** a **kým chce být**. Doporučuje vytvořit pro každý klub svoji psychologickou charakteristiku hráče podle pozic. Podle nejjednoduššího dělení rozeznává 2 skupiny hráčů. První tvoří **hráči, kteří chtějí vyhrát** (útočníci?!), a **druhou hráči, kteří nechtějí prohrát** (obránci?!). Samozřejmě má každý hráč něco z obou skupin, ale jeden z těchto rysů převládá. On osobně podporuje a zařazuje do družstva hráče, kteří mají rádi míč. To jsou ti, kteří pak chtějí útočit. Většina z nich se poté v utkáních nevyhýbá odpovědnosti v koncovkách utkání. Na otázku, zda **můžeme změnit osobnost** hráče, Wenger reagoval následovně: „Naším úkolem je pomoci hráči být tím nejlepším fotbalistou. Měříme motivaci každého hráče pomocí několika ukazatelů na škále od 1 do 9. Věříme, že brzké zařazení hráčů do top profesionálního fotbalu je kontraproduktivní a i proto se snažíme nevystavovat hráče velkému tlaku. Samozřejmě to je velmi těžké, protože v tomto případě bojujeme i s agenty, rodiči, přáteli a jinými kluby“. Wenger věří, že je důležité ponechat hráčům co nejdéle radost ze hry, radost ze života, udržet jim radost na tváři. Pomoci k tomu mohou každodenní úkoly (everyday target), jejichž dosažení jsou malými výhrami za lepšími výsledky jednotlivce i týmu. Hráči jsou šťastní a zůstávají jako tým.



Wenger mluvil i o tom, jak uvažuje o profilech hráčů při skladbě týmu. Pokud je útočník naladěn poněkud sobecky, řekne si budiž, ale pokud se jedná o záložníka či obránce, tak o něm do týmu neuvažuje. Sám se snaží mít v týmu skupinu 5-6 leaderů a má dva kapitány. Přes tyto lidi se pak snaží řídit celý tým a zejména přes ně zjišťuje nastavení celku. Celek bere jako společný čas lidí a ideálně si atmosféru tréninku představuje jako potěšení ze společně sdíleného času a individuální vnímání jako vnitřní radost a touhu, kterou dává a nabízí být lepší než před tréninkem. Je to tedy konkrétní vnímání konkrétní situace a možnosti, kterou buď hráč chápe jako možnost být lepší, nebo jen jako běžný šedý trénink v běhu života.

Neméně významná pro úspěch a fungování týmu je i komunikace s členy realizačního týmu. Jestliže je v realizačním týmu 10 - 12 lidí, je třeba si organizovat čas tak, aby měl hlavní kouč čas je vždy vyslechnout. Wenger začíná každý den příchodem v 8 hodin ráno a poradou se všemi členy realizačního týmu, včetně individuálních pohovorů. Je potřeba tedy umět naslouchat a dělit se o rozhodování s nimi. Finální rozhodnutí je ale na něm, na Vás. Proto je třeba všechny členy realizačního týmu pečlivě a dlouhodobě vybírat a pak důvěřovat jim a jejich kvalitě. Wenger nedává jen na doporučení z vnějšku, ale každého člena týmu si chce sám osobně poslechnout a delší dobu prověřovat.

Pokračování.

