

Leaders The Sport Performance Summit – konference týkající se vzdělávání odborníků podílejících se na přípravě elitních sportovců

Mgr. Antonín Plachý, Ph.D –TMÚ FAČR

Mgr. Michal Ježdík – basketbal

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. Na závěr úvodní části přidáváme několik čísel: konference se konala v Londýně, celkem bylo pozváno a setkání se zúčastnilo 593 delegátů ze 42 zemí. Z celkového počtu účastníků bylo 27% ze zámořských klubů (většinou z USA), 31% z Velké Británie, 18% tvořili zástupci federací, 14% představitelé ligových soutěží (včetně nadnárodních) a 10% ostatní. Z pohledu funkcí jednotlivých účastníků 22% zastoupení měli koučové/trenéři/manažeři, 26% sportovní ředitelé, 32% ředitelé klubů nebo generální manažeři, 13% generální ředitelé a 7% ostatní. Z České republiky se konference zúčastnili Slavomír Lener (lední hokej), Michal Ježdík (basketbal) a Antonín Plachý (fotbal).

Do Fotbal a trénink jsme vybrali přednášku od **Arsene Wengera**, kouč - manažer FC Arsenal Londýn. 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 vyhrají 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 inteligence, 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 víkend 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 si 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 naladěný 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. Podobně se vyjádřili i majitelé a zároveň (hlavní manažeři) dvou velkých, dlouhodobě velmi úspěšných, Michelinských 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 svěřovali 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 váš 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 je 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 lidi 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.