

Coach

Volejbalový rozhovor

Michal Nekola

**TRENÉR MUSÍ
UMĚT ŘÍKAT**

NE

SPORTOVNÍ PSYCHOLOGIE

Temperament hráče

↙
PATRIK ELIÁŠ
Kterého kouče
obdivoval

BOD ZLOMU

Tajemství úspěchu nejlepších
sportovních organizací

 **CZECH
TEAM**
TRENERI
CZOV
MAGAZÍN VYDÁVANÝ
VE SPOLUPRÁCI S ČESKÝM
OLYMPIJSKÝM VÝBÖREM



3. 10. 2017

Coach

 COACH. Měsíčník.
Ročník 2., číslo 4,
vychází 3. 10. 2017.

 Samostatně neprodejné, vychází
jako příloha deníku SPORT.

 Adresa: 170 00 Praha 7,
Komunardů 1584/42, e-mail:
magazinsport@cncenter.cz,
www.isport.cz,

 telefon: po předvolbě
+420 225 97 volte linku 5275,
Redakce - linka 5111.

Šéfredaktor: Lukáš Tomek,

vedoucí redaktor: Petr Schimon,

grafici: Dagmar Šenfeldová,
Jaroslav Komolý, **autorka**
grafické úpravy: Pavla Veselá,

redakční rada: Michal Ježdík,

 Filip Šuman, Zdeněk Haník,
Michal Barda,

inzerce: Jan Nassir (7338),

 jan.nassir@cncenter.cz, **Feditel**
inzerce: David Šaroch (7227),

kontakt na inzertní poradce:

 linka 7512, **marketing:** Dominika

 Lakomá (7489), **feditel výroby**
adistribuce: Libor Berka (7283).

Vydává: CZECH NEWS

CENTER a.s., Komunardů

1584/42, 170 00 Praha 7,

IČO: 02346826

Generální feditelka:

PhDr. Libuše Šmuclová.

Rozšiřují společnosti PNS a.s.

Tiskne: EUROPRINT a.s.,

ISSN 2464-6865.

Registrace

MK ČR E 22423.

Nevýžádané rukopisy, fotografie

a kresby se nevracují. Redakce

nezodpovídá za obsah inzerátů.

Publikování nebo jakékoli jiné

formy dalšího šíření obsahu

časopisu COACH jsou bez

písemného souhlasu vydavatele

zakázány.

© CZECH NEWS CENTER a.s.

obsah

 Trenér ← **4** ROZHOVOR
národního týmu volejbalistů
a Liberce nejen
o úspěchu na ME. S MICHALEM NEKOLOU

 Co zažil v šatně
a na střídačce při
1240 zápasech
v NHL. ← **16** POHLED SPORTOVCE:
PATRIK ELIÁŠ

 Jedna
otázka, devět
odpovědí ← **20** COACHING

 Jak dlouhodobě
kvalitně řídit
sportovní
organizace ← **24** HLAVNÍ TÉMA

 Architekt úspěchu
R. C. Buford ← **34** CO MĚ NAPADÁ,
KDYŽ BĚHÁM

 Jiří Zerzáň ← **38** DOPIS MÉMU
MLADŠÍMU JÁ

 Temperament
hráče ← **40** SPORTOVNÍ
PSYCHOLOGIE

editorial
**Dělat správně věci.
Neustále**

Možnost napsat průvodní slovo k měsíčníku Coach mě zastihla krátce po ME volejbalistů v Polsku. Po dlouhé době jsem byl já i český fanoušek spokojen, chvílemi dokonce nadšen předváděnou hrou. Když jsem si druhý den po postupu našeho týmu do čtvrtfinále pročítal ohlasy a gratulace, našel jsem i ten od mého bývalého trenéra. Ne obyčejného, ale trenéra s velkým „T“. Tím je Glenn Hoag z Kanady.

S týmem Paris Volley, kde jsem měl možnost působil, vyhrál Pohár vítězů pohárů, Superpohár, Ligu mistrů a nespočet francouzských titulů. Nastartoval medailové období francouzského národního mužstva. Nedávno pozvednul tým Kanady do absolutní světové špičky. Jak se mu to podařilo?

Je to vlastně velice jednoduché. Dokázal hráče motivovat především ve smyslu sjednocení individuálních cílů v jednotný cíl týmový. Ten pak jasně a výstižně komunikoval. Pomáhaly mu jeho bohaté zkušenosti hráče a přirozená autorita. Vždy oceňoval a kladl důraz na disciplínu. Každý hráč měl v týmu svoje místo a důležitost. Nad to všechno budoval v hráčích vítěznou mentalitu.

Jeho oblíbené krédo byl citát jiného velice uznávaného trenéra Vince Lombardiho. „Winning is not a sometime thing, it is an all the time thing. You don't do things right once in a while, you do them right all the time.“ Hodně volně přeloženo: „Vyhrávání není jednorázová věc, je to něco, co děláš nepřetržitě. Věci neděláš správně jednou za čas, děláš je správně neustále.“

Abych nezapomněl, jeho vzkaz po vítězství nad Francií zněl: Vždy jsem věřil, že charakter a odvaha je důležitější než talent.

Přeji našim hráčkám a hráčům na všech úrovních, aby odvaha a bojovnost byla součástí jejich projevu a aby se pro ně vyhrávání stalo zvykem.

MAREK PAKOSTA, PŘEDSEDA ČVS

Termín uzávěrky: 26. 9. 2017 | TITULNÍ SNÍMEK: ONDŘEJ DRIML

VE SPOLUPRÁCI:

Czech News Center 7



MICHAL NEKOLA

V době mezinárodního pogromu v kolektivních hrách, kdy se na české kluby i národní týmy rýla jedna studená sprecha za druhou, zapůsobila hra volejbalistů na mistrovství Evropy v Polsku jako živá voda. Nejen výsledkem, poněvadž 7. místo je nejlepším umístěním od roku 2001, ale především herním projevem, po němž i mnozí nevolejbalisté konstatovali: „Volejbal je pěkná hra“. U vesla týmu stál Michal Nekola, který se do nezáviděníhodné situace dostal po nečekané rezignaci španělského trenéra Falasky před čtyřmi měsíci. Zvládl to.

**HRÁČE JSME
VYVEDLI Z JEJICH
KOMFORTU**

TEXT: ZDENĚK HANÍK



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

Michale, známe se dlouho, budeme si tykat. Věřil jsi od začátku, že je možné takový výsledek na šampionátu uhrát?

„Prvotní cíl byl postup ze skupiny. To jsme všichni chtěli. Takový tajný sen byl samozřejmě vyhrát postup do čtvrtfinále, což se už dlouho nepodařilo. Kluci si za tím šli hodně důrazně.“

Potřebovali jste hráče nějak motivovat? Nebo byli namotivováni sami vnitřně?

„Měl jsem takový pocit, že po nepodařené kvalifikaci mistrovství světa v Karlových Varech mají touhu to odčinit. Udělali jsme pár změn, museli jsme dát nějaký nový impuls a směr tomu týmu. Vyměnili jsme kapitána a změnili hráčům pokoje, abychom je trochu vyvedli z té jejich spokojenosti nebo z vyjetých kolejí.“

Cože? Vy jste jim určili, kdo s kým bude na pokoji?

„Rozházeli jsme je na pokojích, takže nebyli ubytováni tak, jak jsou zvyklí. Takže jsme je vyvedli z jejich komfortu a snažili jsme se, aby spolu trochu víc komunikovali a začali o volejbalu i o životě přemýšlet trochu jinak.“

To je dobré, to se mi líbí. Když jsi dostal zprávu, že odchází trenér Falasca tři měsíce před klíčovou akcí sezony, co tě napadlo? Překvapilo tě to, nebo už jsi měl nějaké signály?

„Neměl jsem absolutně žádné signály a bylo to pro mě velké překvapení. Dozvěděl jsem se to před po-

sledním utkáním Světové ligy proti Holandsku, že po něm končí. Snažil jsem se soustředit na zápas, který byl před námi, a potom jsme samozřejmě rozvířili debatu. Byl jsem zaskočený, protože se mi zdálo, že spolupráce se vyvíjela velice dobře, že celý tým fungoval. Myslím, že hlavní příčinou byl neúspěch v kvalifikaci MS. Přitom předcházející sezonu jsme celou projeli jako nůž máslem. Hráli jsme výborně, manšaft se dal dohromady. Vytyčil se směr, kterým tým šel, a myslím si, že si to hráči vzali za své. Je škoda, že se to po jedné kvalifikaci rozpadlo.“

Bylo působení trenéra Falasky v Česku přínosem?

„Jednoznačně. Za vším, co udělal, vlastně stojím. A myslím si, že udělal strašně moc pro tenhle tým. Z práce, kterou tady odvedl za rok a půl, jsme těžili a navázali na spolupráci, která probíhala předtím. Udělali jsme minimum změn v přípravě a myslím si, že se to odrazilo na mistrovství Evropy.“

Jak vlastně vnímáš časté působení zahraničních trenérů v Česku?

„No... Asi se do Česka brali proto, že mají více zkušeností a pohybují se v lepších sférách, v lepším volejbalu, v lepších soutěžích. Mám takový dojem, že se přivedli proto, aby se někam nároďák posunul, a vůbec volejbal u nás.“

A posunul se?

„Myslím, že je to teď vidět, že se pracuje velice dobře. Doufám a věřím, že to směřuje dobrým směrem.“

➤ **ÚSPĚCH. NA NEDÁVNÉM MISTROVSTVÍ EVROPY V POLSKU PORAZIL TÝM MICHALA NEKOLY OBHÁJCE TITULU Z FRANCIE 3:1 A POSTOUPIL DO ČTVRTFINÁLE.**

MICHAL NEKOLA

Narozen: 12. 7. 1970

→ **Pozice:** trenér mužské volejbalové reprezentace a Dukly Liberec

→ **Hráčská kariéra:** reprezentant, získal 4 ligové tituly (2x Odolena Voda, 2x Ústí nad Labem), hrál i ve Francii a Belgii

→ **Trenérská kariéra:** Ústí nad Labem (2006-09), Dukla Liberec (2009-?), česká reprezentace (2017-?)

→ **Úspěchy:** 7. místo na ME (2017), s Libercem 2x mistr extraligy (2015, 2016), 3x finalista extraligy (2010, 2012, 2014), 2x extraligový bronz (2013, 2017), 2x účast ve Final Four Challenge Cupu (2010, 2013), 3x vítěz Českého poháru (2013, 2014, 2016)

„Myslím si, že čeští trenéři jsou chytrí, že umějí pracovat s informacemi a předkládat je hráčům. Je to tradice z minulosti a pokračuje to i v současnosti.“

Když jsi dostal nabídku, že budeš prvním trenérem národním, dostal jsi strach?

„Abych řekl pravdu, tak prvotně... Ne že bych se zalekl, ale obavy tam byly. Je to přeci jenom jiná práce, nová zkušenost. Ale pak jsem si řekl, že to je příležitost, která se nemusí opakovat, a obavy jsem vypudil.“

Kdo je v hráčském kádru skutečným lídrem?

„Teď jednoznačně Jakub Janouch jako nahrávač, který se stal hlavou a mozkem týmu. Určitě i Martin Kryštof, který uměl srovnat tým, uměl poradit, pomoci, zklidnit. Když to začalo bublat, tyto dva hráči byli pro tým hodně důležití.“

Co bylo podle tebe hlavním důvodem, že naše týmy, i dobré týmy, se za těch 16 let nedostaly na mistrovství Evropy mezi osmičku?

„Nevím, jestli měly těžký los. My jsme teď měli schůdnější skupinu se Slováký. Ovšem když chcete někam postoupit, musíte porazit jeden tým z evropské špičky. A to se nám s Francií povedlo.“

Odpovídáš diplomaticky, zkus jít na dřev. Proč jste vy silného soupeře porazili, a za 16 let se to žádnému týmu nepodařilo? Přestože v něm byli dobří hráči, v jednu fázi možná i lepší? Měli jsme přeci generaci, která byla čtvrtá na EURO 2001 a ve Světové lize 2003. A pak dlouhá léta nic...

„Já si myslím, že na MS 2010 odehráli velice dobrý šampionát, porazili i dobré týmy. Takže není pravda, že dlouhou dobu neukázali sílu. Ale nevím, jestli táhli za jeden provaz. Ze současného týmu jsem cítil, že si prostě jdou jednoznačně za svým cílem a udělali pro to strašně moc. Odřekli si spoustu věcí okolo volejbalu, v soukromém životě, nějakých radovánek. Pracovali, aby to dokázali.“

To je strašně dobrá zpráva! Když odhlédneš od vašeho výborného výsledku, kde vidíš pozici českého volejbalu v mezinárodní konkurenci strůžlivýma očima?



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

„Špička se hodně rozšiřuje, konkurence je strašně velká a není jednoduché se v ní prosadit. Takže to vidím reálně kolem osmého až šestnáctého místa v Evropě. Tam bychom se měli pohybovat, pokud se nám podaří udržet celý tým pohromadě.“

A podaří?

„Kryštof, Holubec, Mach skončili. Myslím si, že Martin Kryštof byl jeden z těch kamínků v mozaice, který byl strašně podstatný. Jejich nástupci to budou mít těžké, protože laťka je nastavena hodně vysoko.“

Bavili jsme se o infiltraci zahraničních trenérů. Jací jsou čeští volejbaloví trenéři?

„Myslím si, že v současné době se snaží na sobě pracovat, vzdělávat se, sledovat zahraniční trendy, snaží se to vkládat do tréninků a posunout náš volejbal dál. Úroveň české ligy se zlepšila. Nejenom tím, že rostou hráči nebo že se přivedli cizinci, ale i tím, že trenéři na sobě začali víc pracovat. Snaží se nežít jenom z podstaty.“



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

↓ INZERCE



GENERÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2017 - 2020

Najděte si ve svém okolí
TEN SPRÁVNÝ SPORT
pro vás i vaše děti!

SPORTOKOLÍ.CZ

7

TOLIK ČESKÝCH HRÁČŮ NA ME
REPREZENTOVALO ČESKÉ KLUBY.
ŠEST JICH PŘIJELO Z CIZINY
(MILÁN, FRIEDRICHSHAFEN,
INNSBRUCK, OLŠTÝN A DVA
V NANTES), JEDEN BYL BEZ
ANGAŽMÁ.

jsem vytižený jak v národáku, tak v klubu. Rád bych měl víc času navštěvovat mezinárodní semináře.“

Co si myslíš o vzdělávání trenérů? Je lepší, když je to jako třeba v Americe, kde nemá NBA či NHL žádné licence, platí zákon trhu a trenéři se vzdělávají sami – anebo systém, který vítězí v Evropě, že jsou povinné licence?

„Každé má svoje. Klub neangažuje trenéra a nebude do něj investovat peníze, aniž by byl přesvědčen, že mu může pomoci. Nemyslím si, že si majitel klubu vezme někoho, kdo by nebyl prověřený. Přesto si myslím, že je dobré, že se tady nastavila nějaká metodika a snažíme se, nebo se svaz snaží pracovat a vzdělávat trenéry, aby se posunuli ještě dál.“

No ale třeba NHL a NBA prostě sází na to, že pokud trenér chce být dobrý, musí se sám vzdělávat.

„To je pravda, protože pokud trenér bude chodit na školení, aby tam byl jen fyzicky přítomný, nic mu to nedá a nikam neposune. Takže si myslím, že záleží hodně na každém zvláště, jestli má touhu se vzdělávat a posouvat dál, nebo jenom žít z podstaty, že je prostě už zavedený trenér.“

Předpokládám, že stejně jako jiní trenéři prožíváš někdy strachy. Jak s nimi bojuješ?

„Těžko, těžko. Špatně se mi spí, nervozita před některými důležitými zápasy nebo sérií je velká. Snažím se to nedávat na sobě znát. Že jsem nervózní, asi nejvíc cítí rodina, ale těch situací už není tolik. Je to lepší, než bývalo.“

Jak s tím bojuješ, když už to přijde?

„Snažím se myšlenkami vrátit zpátky, co jsem udělal pro to, aby se povedlo to, čeho chceme dosáhnout. Takže pokud jsem přesvědčený o tom, že jsme udělali maximum, zklidňuji se. Nebývá moc situací, že bych něco podcenil.“

Žádná jóga, žádná psychofarmaka? Panák?

„Ne ne, žádné prášky. Možná večer někam vyrazit s manželkou a nemyslet na volejbal.“

V čem vidíš hlavní rozdíl mezi prací ligového a reprezentačního trenéra? Z hlediska trenérského přístupu.

„Myslím si, že ligový trenér má výhodu v tom, že může s týmem pracovat dlouhodoběji. Kdežto reprezentační trenér má maximálně šest nebo osm týdnů na to připravit družstvo na akci.“

Co to znamená?

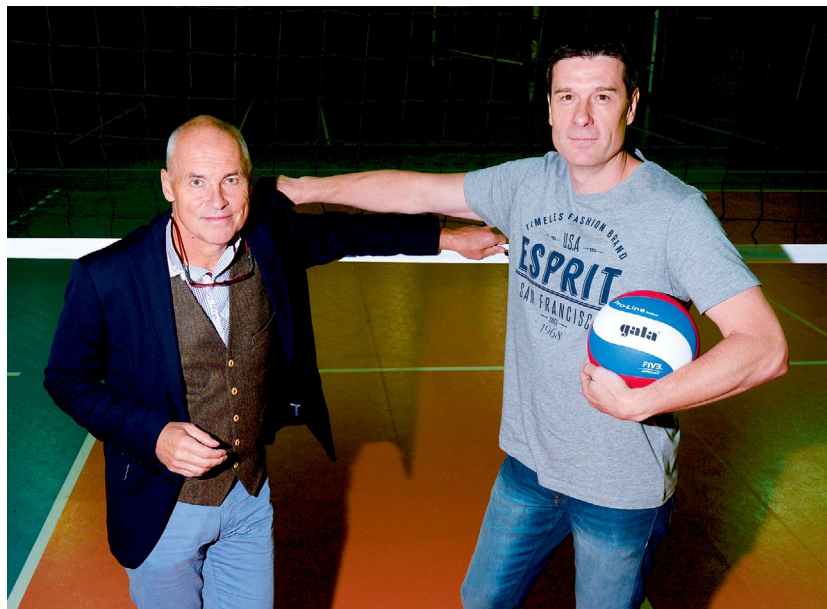


FOTO SPORT: JAROSLAV LEGNER

Národní tým vedený Zdeňkem Haníkem skončil na ME 2001 čtvrtý. Po celých 16 let od té doby se nepodařilo české reprezentaci postoupit na ME mezi osm nejlepších. Až tým pod taktovkou Michala Nekoly získal na letošním evropském šampionátu cenné 7. místo. V obou mužstvech hráli významnou úlohu mladí, mezinárodně ještě neostřílení hráči. Zúročí současní mladíci svou šanci lépe než jejich předchůdci před šestnácti lety?

„Trenér neví, v jakém stavu a rozpoložení mu hráči do národáku přijdou. Jak zdravotně, tak herně. A musí je přesto připravit výborně na akci. V klubu má prostě mnohem víc času.“

Co děláš jinak v Liberci a v národáku?

„Třeba posilovnu. Silový program se vyvíjí v Liberci delší dobu. Vrchol soutěže je mnohem dál než v reprezentaci. Takže času natlouct něco do manšaftu je mnohem víc během soutěže.“

A herně? Co se dá vůbec změnit za šest týdnů?

„To se člověk snaží vypilovat a vytáhnout z hráče maximum okamžitě. To znamená co nejrychleji nasytat do manšaftu co největší množství technicko-taktických věcí, posilovny. A postupně se zvolňuje tempo, stále se jede práce, „v šestkách“, čili týmové věci na úkor individuálních. Systém, který jsme teď v národáku nastavili, jsme vlastně propracovávali na základě předchozí práce Falasky. Kluci už věděli, jak to je. To byla moje výhoda, že systém už byl nastavený.“

Je to v národáku víc o psychice?

„SNAŽÍM SE S HRÁČI MLUVIT CO NEJVÍC, ABY SE NĚKDO NEČÍTIL ODSTRČENÝ. SPOLUPRACOVAT SE NA VŠECHNY STEJNĚ. NA VŠECHNY STEJNĚ.“

„Letos i v loňském roce přišli vlastně všichni kluci připraveni velice dobře a s čistou hlavou, že chtějí reprezentovat, takže všechny tyhle věci byly mnohem snazší.“

Dá se podle tebe vůbec skloubit trenér reprezentace a trenér klubu? Je to dobrý model?

„Myslím si, že by bylo dobré, kdyby trenér mohl komunikovat s hráči národním celoročně. Nebo za nimi jezdit víc i v průběhu sezony. Aby ta vazba byla silnější. A taky odezva, jak se trénuje, jak jsou na tom. Nevím, jestli je to možné v našich podmínkách, ale věřím, že je. Na druhou stranu, když trenér nebude trénovat celý rok, tak to není dobře. Měl by stále pracovat na tom, co umí, tak, aby to předváděl celý rok. Takže si myslím, že skloubit to jde, ale hlavně mít víc možností komunikovat s hráči nebo jezdit za nimi v průběhu sezony.“

Jak budeš sledovat hráče, když máš sám plnou hlavu ligy a Evropského poháru?

„Pokud budu pokračovat, byl bych rád, aby tohle byla třeba i práce asistenta. Ten by mohl jezdit a sledovat hráče, jak pracují a jak hrají v průběhu soutěže.“

Máš nějaký speciální trenérský figl?

„Snažím se co nejvíc komunikovat s hráči, to je asi jediné. Snažím se s nimi mluvit co nejvíc, aby se někdo necítil ostrčený. Spolupracovat se všemi stejně nebo být přísný na všechny stejně.“

Jdeš třeba s hráčem na kafe? Jeden na jednoho?

„I tak, ano. Když je nějaký problém, nebo když cítím, že něco nefunguje, snažím se to řešit hned. A nenechat to vyšumět nebo nechat plavat.“

Seš s nimi kamarád a oni s tebou?

„Neřekl bych kamarád. Řekl bych, že se snažím pracovat se všemi hráči tak, abychom směřovali společně k cíli. Jestli k tomu je kafe brané jako kamarádství, tak...“

Jak to cítíš?

„Mám radši, když máme vřelejší vztah, když jsou hráči otevřenější.“

Jak řídíš problémové hráče?

„Snažím se najít společnou cestu a formou komunikace, aby si uvědomili, že jsou sice potřební pro tým, ale musí dodržovat určitá pravidla.“

Jsi připraven s nimi dělat kompromisy?



„Jsou tam... Dá se říct, že možná sem tam nějaký ústupek tam je.“

Když už jsme u toho, jak se komunikuje s naším hráčem Janouchem?

„Myslím, že dobře. Jakub má svoji hlavu, je to tvrdá palice, stále si něco zkouší, ale snaží se vnímat veškeré informace, které se k němu dostávají, a zpracovávat si je. Tvrdě na sobě pracuje a snaží se dostat na top úroveň, ke které mu ještě kousek chybí. Občas si zkusí něco na vlastní pěst možná jenom proto, že si myslí, že to tak je dobře. I když na druhou stranu, proč ne, už je to hráč.“

Je už lídr?

„Myslím, že už do téhle kategorie spadá.“

Jak vybíráš hráče?

„Nejenom z herní stránky. Samozřejmě rozhoduje i charakter té osoby, jak se chová. Odhaduju, jestli do týmu zapadne, nebo ne.“

▲ KAPITÁN ALEŠ HOLUBEC UKONČIL REPREZENTAČNÍ KARIÉRU. STEJNĚ JAKO MARTIN KRYŠTOF NEBO RADEK MACH. „JEJICH NÁSTUPCI TO BUDOU MÍT TĚŽKÉ,“ ŘÍKÁ TRENÉR NEKOLA.

A jak je vůbec loviš?

„Celý rok sleduju všechny týmy. Nejenom náš nebo soupeře, proti kterému hrajeme, ale v průběhu soutěže opravdu všechny týmy. Řekl bych, že o hráčích mám docela přehled.“

No dobře, ale to jsou ti, kteří jsou už hotoví. A kdo ti vytipovává ty mladé?

„Snažím se spolupracovat s Pavlem Šimoníčkem, který sleduje juniorské týmy. Na základě komunikace s ním vybírám kluky, kteří by se nám hodili, se kterými bychom chtěli pracovat do budoucna.“

Jedeš se někdy podívat na juniorský šampionát?

„Byl jsem na několika utkáních, ale hodně to koliduje s naší soutěží, takže zas tolik času nebylo. Byl jsem se letos podívat i na MS juniorů v Brně a v Budějovicích.“

Jsi empatický člověk? Dokážeš se vcítit?

„Myslím si, že ano, že umím pochopit člověka, čeho chce docílit nebo v jaké situaci se nachází.“

A když jdeš po ulici, sleduješ lidi? Zajímá tě to?

„No... Někdy jsem se už taky zastavil, seděl jsem a pozoroval lidi, ale moc často se mi to nestává. Myslím si, že tohle přichází s věkem, že lidé víc sledují ty ostatní, jak se chovají. Dřív jsem to nedělal vůbec, teď se do toho možná postupně dostávám.“

Jaká je podle tebe optimální psychická výbava trenéra?

„Musí být trochu obrněný, protože se na něj valí spousta informací ze všech stran. Takže musí být mentálně silný, aby vydržel tlak a nepodleh všemu, co na něj padá. Musí umět říkat NE. To je důležitá věc, protože všem vyjít vstříc nejde, vždycky se najde někdo, komu člověk musí šlápnout na kuří oko. Takže umět říct NE a být cílevědomý.“

Má být spíš emocionální?

„Já si myslím, že ano. Ne úplně bouřlivák, protože když trenér lítá kolem hřiště jako čertík, narušuje to

klima v týmu. Hráči se pak soustředí na to, co dělá trenér, a nesoustředí se na hru. Ale když je trenér úplně ledově klidný, tak zase hráči nevědí, jestli s nimi žije, nebo ne. Musí to být kompromis: umět projevovat emoce, ale zachovat klidnou hlavu.“

Jsi náročný?

„Postupem času víc a víc.“

Na hráče i na sebe?

„Ano, přesně tak.“

Je něco, co ti v této době pije krev?

„Že nemám dostatek času na rodinu, že je času tak málo. Navíc cestuju i do Liberce, klub nemám v místě bydliště, bydlím v Praze.“

Když se rozhlédneš kolem sebe, buď volejbal, nebo sport, nebo politika... Štve tě něco?

„Zdá se mi, že u nás v Česku jsou všichni ředitelé zeměkoule. To mi vadí. Že nejsou soudní a myslí si, že vidí úplně do všeho a rozumí všemu.“

Kdo všechno?

„Když vezmu volejbal, tak je každý trenérem. Všichni vědí, jak to mělo být, co se mělo udělat, jak se to mělo udělat. Nevidí do zákulisí, nevidí vůbec nic.“

A myslíš si, že to je české specifikum? Že to jinde není?

„Myslím, že u nás to je ve větší míře, venku to tolik není. Nemám důkazy, ale myslím si, že je to vyloženě specialita Čechů.“

Máš nějakého životního nebo profesního rádce?

„Hodně konzultuju věci s tátou, který prošel stejným sportem, je do něj zamilovaný. Dodneška se v tom pohybuje, takže nejvíc asi komunikuju o volejbale s ním.“

Táta ještě pořád trénuje?

„V současnosti trénuje beach volejbal, ale přehled má samozřejmě pořád.“

„Úroveň české ligy se zlepšila. Nejenom tím, že rostou hráči nebo že se přivedli cizinci, ale i tím, že trenéři na sobě začali víc pracovat.“

Čili otec. Žádný jiný guru, mentor, psycholog?

„Ne, nikdo takový se v mém okolí nepohybuje.“

A můžeš víc přiblížit, jak si povídáte s tátou?

„No, když má možnost vidět nějaké utkání, sděluje mi svoje postřehy, co mohlo být jinak, co ne. Takže občas ne že bychom byli ve sporu, ale já už to možná vidím jinými očima než on. Pořád si ale myslím, že má výborné myšlenky, dobré nápady a je dobré slyšet jiný názor od člověka, kterému můžu věřit.“

Možná máš podobný osud, jako měl třeba můj syn, že jsi syn známého otce. Překáželo ti to? I „Drda“, máš jeho přezdívku. Můj syn je taky pro volejbalové prostředí „malej Hujda“. Omezovalo tě to nějak v životě?

„My jsme se potkali jako hráč – trenér, když jsem začínal. Na „Odolce“ a potom jeden rok v Ústí. Jinak jsme vlastně nepřišli do kontaktu, že bych hrál pod ním.“

Myslím, jestli ti nevádí, že tě vždycky srovnávají s otcem.

„Ne, tak to nebylo. Ani mi to nikdy nevádílo, já jsem si šel svojí cestou. Táta se mi snažil pomáhat, ale samozřejmě mi neumetal cestičku, musel jsem si to všechno vybojovat sám.“

Už tě dneska bere jako velkého trenéra?

„Nevím, jestli jako velkého trenéra, ale určitě má radost, že se daří. Nejenom mně, ale celému volejbalu.“

Kde se vidíš za pět let?

„To je strašně daleko. Mám smlouvu ještě na tři roky tady v Liberci a teď asi bude probíhat nějaké jednání se svazem. Možná bych měl i touhu poznat něco venku. Jestli by byla možnost. Víím, že to není jednoduché, protože všechno funguje na bázi známých, nebo člověk musí udělat opravdu velké výsledky, aby si ho všimli. Ale mám v hlavě takovou myšlenku, třeba za tři roky, až mi skončí smlouva, že bych chtěl zkusit zahraniční angažmá.“

Jak jsi na tom s jazyky?

„Anglicky se domluvíím. Italsky. Částečně francouzsky, kde jsem rok hrál, ale už se mi to trochu vykouřilo z hlavy, protože jsem to nepoužíval nějakých 16 let. Myslím si, že bych se do francouzštiny dostal. Němčina jde mimo mě, bohužel.“

Jak vypadá tvůj běžný den?

„Teď trénujeme dvakrát denně, takže ráno vstanu kolem osmé hodiny, nasnídám se, jdu do haly.

▼ OD REPREZENTACE ZPÁTKY DO LIBERCE. A NAVÁZAT NA OSLAVY DVOU LIGOVÝCH TITULŮ.



Ranní trénink, oběd, příprava odpoledního tréninku. Nebo ještě doladění, protože většinou se změni některé podmínky, někdo třeba nemůže, jsou tady taky studenti, tak se musí upravovat program. Pak odpolední trénink. Takže vlastně celý den myslím na volejbal. Není moc času, že bych někam vyrazil. Třeba do divadla, kam strašně rádi chodíme s manželkou v Praze.“

Kam chodíte?

„Studio DVA, Divadlo Palace. S dětmi jsme byli i v Národním divadle. Ale spíš vyhledáváme zábavu, komedie.“

Co bys vzkázal českým trenérům? Zkusme to rozdělit – co mládežnickým trenérům a co trenérům extraligy?

„Mládežnickým trenérům, aby byli trpěliví s mladými, protože není jednoduché vytvarovat mladou osobnost a posunout ji dopředu. Mladí teď mají ty svoje počítače a tyhle věci a ujíždějí od sportu jinam. Aby se snažili je z toho dostat ven, přitáhnout ke sportu. A trenérům z extraligy? Aby se snažili pracovat na sobě, aby nebyli pohodlní a aby se dostali na nějakou úroveň. Aby mohli opravdu předávat co nejvíc informací a vzdělání i hráčům.“

Má být hráč vzdělaný?

„Myslím si, že je výhoda, když umí trochu přemýšlet. Než do toho prostě jenom rubat, jak se říká.“

32

TOLIK LET,
OD ČESKOSLOVENSKÉHO
STŘÍBRA Z ROKU 1985, ČEKÁ
NÁRODNÍ TÝM VOLEJBALISTŮ
NA EVROPSKOU MEDAILI.





Celou dvacetiletou kariéru v NHL prožil v jednom týmu. Patrik Eliáš se stal výjimečnou osobností New Jersey Devils, s nimiž dvakrát vyhrál Stanley Cup, nosil na hrudi kapitánské eččko a v únoru vyvěsíl jeho dres s číslem 26 ke stropu haly. Ze všech hráčů v historii klubu nasbíral nejvíc bodů, gólů i asistencí. Hokej zkusil taky v Rusku a jako kapitán vedl národní tým na olympijských hrách ve Vancouveru.

RŮŽIČKA A HADAMCZIK SI JSOU PODOBNÍ

TEXT: JIŘÍ NIKODÝM

Hokej, nebo fotbal?

„Neměl jsem moc na výběr, protože táta chtěl hrát hokej. Šel do brány a děda mu to zakázal, tak šel na fotbal. Oba moji starší bráchové hráli hokej, ale kvůli zdraví skončili v dorosteneckém věku. Já vždycky s nadsázkou říkám, že jsem nechtěl pod tátou trénovat na fotbale, protože byl hodně tvrdý. Já chtěl hrát v útoku a dávat góly, ale on mě cpal do zálohy s tím, že jsem měl přehled, a chtěl, abych řídil hru. Ale fotbal jsem pak v létě hrál i v době, když už jsem byl mezi hokejisty na Kladně.“

První hokejový trenér

„V Třebíči nás trénoval Pavel Bakus, který šel s námi až na jedno krátké období po celou dobu od první třídy až do osmé, přičemž od čtvrté třídy jsme byli hokejová třída. Hokej nás bavil, bavily nás tréninky a těšili jsme se na zápasy, protože jsme byli díky panu Bakusovi výborná parta. Když jsme jeli ze zápasu nebo z turnaje, všichni jsme zpívali a hokej si užívali se vším všudy. Měli jsme fantastické rodiče, kteří s námi jezdili na zápasy, a byli jsme jedna velká rodina. Pan Bakus měl respekt nás i rodičů a všichni jsme ho měli rádi. Rodiče stáli za trenéry, což teď neumím porovnat, ale od kluků poslouchám, že rodiče dnes mají pocit, že si mohou diktovat podmínky a plést se do všeho. Jednou ve Znojmě táta viděl, že na střídačce odmoučím, přišel na lavičku, dal mi facku a poslal mě pryč. Dnes interakce mezi dětmi, trenéry a rodiči už tolik není.“

Kladenská výchova Poldovkou

„V dorostu jsem udělal talentové zkoušky u trenérů-bratrů Slánských na Kladno. Byl jsem na učilišti jako mechanik strojů a zařízení, bydlel na internátě a ráno v 5:12 jezdil autobusem pracovat do Poldovky. Měli jsme nevyprané modráky a těšili se na sekanou v kantýně. Působilo to jako skvělá motivace pro hokej, že jsem věděl, jaké to je ráno jezdit do fabriky, a to už jsem nechtěl. Trenér pan Šindler mě nechal jako mladého hrát hned v první pětce a přesunul mě z centra na levé křídlo. Můžete mít talent, ale je důležité, jak vás podrží trenér.“

Juniorské reprezentace

„Pan Šindler mi pomohl do reprezentace do 15 let a byl jsem tam až do osmnácti. Vedl nás pan Straka. Měl jsem zase štěstí na trenéra. Ale když má člověk talent nebo výkonnost, hraje. Já čtyři roky v lajně s Vaškem Varadou a Pepíkem Marhou. Dařilo se nám, byli jsme sehraní a měli fantastický ročník. Těšili jsme se na srazy a vyhrávali jsme všechny turnaje. Na ME do 18 let jsme prohráli jediný zápas a skončili třetí. Asi 12 nebo 13 nás pak draftovali – Pavel Trnka, Tomáš Vokoun, Milan Hejduk, Radek Dvořák, Petr Sýkora a další.“

Áčko na Kladně

„Ještě mi nebylo sedmnáct a chodil jsem hřát bidlo do kladenského áčka. Trénoval jsem s áčkem a večer i s dorostem. Občas jsem se dostal do hry, ale trenér Zdeněk Müller mladým moc šancí nedával a nechal hrát své prověřené borce.“

Odchod do Ameriky

„Na Kladně jsem byl nejmenší z týmu, vyrostl jsem až později. Byl jsem rychlý, mrštný, ale nehrál jsem za áčko, a tak jsem chtěl jít pryč. V roce 1995 New Jersey vyhrálo Stanley Cup a farma Calder Cup, proto jsem si myslel, že nemám šanci. V kempu byli všichni v pohodě, já měl sklopenou hlavu. Na ledě hubený střízák a proti chlapi narostlí na 110 až 120 kilo. Strašně to řezali. Jacques Lemaire je známý tím, že se hráč musí opracovat, a pak dostane šanci, kterou si musí zasloužit. Naštěstí se mi povedl kemp, ale klub, konkrétně generální manažer Lou Lamoriello, mě chtěl poslat do juniorské Western Hockey League. Přes agenta jsem řekl, že buď farma, nebo jedu do Česka. Byl to risk, ale Lou nakonec rozhodl, že půjdu na farmu.“

Zásadní trenér na farmě

„Klíčové se pro mě na farmě ukázalo setkání s Robbiem Ftorekem, který se stal mým zásadním trenérem. Neuměl jsem anglicky a pomáhal mi polský rváč Krzysztof Oliwa. Robbie mě hned postavil do prvního útoku se Scottem Pellerinem a Stevem Sullivanem. Měli jsme výborný tým i hráče. Naučil jsem se systém, bavily mě těžké tréninky a hrálo se hodně zápasů, třeba i tři za sebou od pátku do neděle. Trenér se mnou mluvil a věřil mi. Byl fantastický do detailu, hlavně defenzivně to měl propracované. Naučil mě jak s hokejkou, tak i efektivně bruslit, strašně mi to pomohlo. Já jsem se na oplátku nebál, makal jsem, nenechal jsem se osekávat a párkrát jsem se i porval. Díky Robbiemu jsem měl skvělou přípravu na NHL.“

Start v NHL pod Jacquesem Lemairem

„Jednou mě povolali nahoru do prvního týmu místo Andreychuka. Kouč měl ale rád starší hráče, kterým dával prostor. Na led jsem se nedostal, ale aspoň jsem si přičichl. Ovšem když jsem se pak napevno dostal do Devils, byl fantastický. Při dalších působeních Jacquese už jsem byl v pozici hráče se vyhraným Stanley Cupem a bodově jsem se řadil k tahounům. To už jsme měli fantastické vztahy. Já hrál vždycky na křídle a on mě dával na centra. Říkal, že jsem nejchytřejší hráč, umím dozadu, dopředu, rozehrát, mám přehled. Nemusel jsem napadat, ale sledoval jsem hru a řídil ji. Měl výborné tréninky a zakládá si na detailech.“

Robbie Ftorek podruhé a Larry Robinson

„Pod Robbiem jsme hráli zodpovědný hokej dozadu, ale hlavně výborně dopředu. On nás dal dohromady s Petrem Sýkorou a Jasonem Arnottem.



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

Dával nám mladým šanci, i v přesilovkách, a starší to těžce nesli. Robbie mi řekl, že jsem pro něj top hráč a že ví, čeho jsem schopen. Věřil mi, že budu dávat 40 gólů. Chtěl, abych hrál hodně, dával mě tam pořád. Když jsme potřebovali vyrovnat i ubránit vedení. Robbie mi po psychické stránce strašně moc pomohl. Věřil nám, měli jsme velice kvalitní tým. Tréninky byly tvrdé, rychlé a kvalitnější než zápasy - a my si díky Robbiemu hokej užívali. Hráli jsme výborně a pak jsme pár zápasů prohráli. Generální manažer Lou Lamoriello cítil, že před play off někteří hráči za Robbiem úplně nešli, tak ho vyměnil. Na post hlavního se posunul Larry Robinson. Larry byl kluk v dospělém těle, chce se bavit, smát a mít z hokeje zábavu. Nechtěl být hlavní trenér, stresovalo ho to, raději dělal asistenta. A my s ním vyhráli. Byl to skvělý chlap, hodně se s námi komunikoval a měl výborně propracovanou hru. Jako hráč i trenér získal 9 Stanley Cupů!“

Tvrdáci

„Larry pak byl u týmu ještě jednou a po něm přišli trenéři, kteří prosazovali tvrdost, přísnost a hodně na hráče řvali. Kevin Constantine byl striktní, neměl dobré tréninky, nezábavné a vydržel jen tři

měsíce. Já s ním měl ale dobrý vztah. Pat Burns přišel s reputací tvrdáka, nebyl vstřícný ani lidský, nekomunikoval. První trenér, s nímž jsme si nesesdli. Tréninky bez puku, stříleli jsme do branky od modré čáry, od červené, od druhé modré, vesměs zbytečné věci. Jednou v Ottawě jsem s ním měl konflikt, když jsme si nadávali, a spoluhráči se za mě postavili. Vyčistil se vzduch a od té doby se náš vztah změnil k lepšímu. Paradoxně jsme vyhráli můj druhý Stanley Cup. Neměli jsme až tak talentovaný tým, ale strašně pracovitý. Uhráli jsme to vůlí a odhodláním a měli jsme i štěstí. Tým strašně chtěl a dokázal to. Burns se pak změnil s rakovinou, kterou onemocněl. Byl otevřený a komunikoval. Problémy jsem měl ještě s Brentem Sutterem. Nedělali jsme nic kreativního, všechno jen na sílu. Až si po nějaké době kabina sama řekla, že musíme hrát jinak. John McLean byl asistent u Suttera a myslel si, že být přísný a nadávat je správný způsob trénování, ale nebyla to jeho přirozenost a dlouho nevydržel. Tyto zkušenosti s tvrdými trenéry mě naučily zvládat složité situace a vycházet s nimi. Komunikace mezi trenéry a hráči je mnohdy důležitější než trénink nebo vysvětlování a pilování systému hry.“

Lou Lamoriello

„Lou měl jako generální manažer jasno, jak se má hrát, a jen Larry s tolika prsteny si vedl svou. I ostatní měli vizi, ale pak po půlroce jeli v režimu Loua, protože věděli, že on rozhoduje, kdo bude tým trénovat. Já jim to teď nezazlívám, protože plnili zadání generálního manažera, který byl striktní a tvrdý. Lou nás pak i trénoval a byl úplně jiný než jako manažer. Na lavici pozitivní, poplácával nás a držel v pohodě. Vždy nosil bílou košili a černý oblek. On byl vlastně jediný hlavní trenér, který nevedl tréninky. Ty měli na starosti asistenti. Stalo se jen několikrát, že šel i na led. A jak měl málo času, tak měl brusle, kalhoty od obleku a zimní bundu. Jinak stál vesměs za mantinelem.“

Nová vlna trenérů

„Předzvěstí nové doby byl výborný trenér Claude Julien se svými propracovanými tréninky. Respektoval jsem ho, byl jsem zklamaný, že ho pustili, protože někteří hráči ho neměli v oblíbě. Po třech letech na Floridě k nám přišel Peter De Boer s negativními referencemi. Nic se ale nepotvrdilo. Je to právník a chytrý, komunikativní člověk.

Chtěl jsem něco vysvětlit a on mi to vysvětlil. Měl propracovaný systém, dobré mřítky, a když byl negativní nebo přísný, tak to od něho všichni vzali, protože měl pravdu a oproti jiným nechtěl nikoho shodit. U Johna Hynese mě mrzí, že jsem už nebyl zdravý. Výborný mladý trenér s jasnou vizí jiného hokeje nahoru-dolů. Přinesl nové věci, všechno se dělalo v rychlosti, byl komunikativní a perfektní motivátor. Změna komunikace je dána tím, že se NHL omladila. K hráčům se trenér musí chovat jinak. Mladí jsou dobří, mají talent, tak hrají a k tomu získají vysoké smlouvy, o jakých se nám nesnilo. Oni jsou teď investicí a nikdo na ně nemůže zařvat, protože by se rozsypali a mohli by chřít odejít. Současní mladí hráči nebudou hrát do čtyřiceti jako my. Oni teď budou mít do třiceti super výkonnost a pak budou pomalu končit, protože jde všechno do obrovské rychlosti a enormního nasazení a jejich tělo to nevydrží. Trenéři jsou proto obezřetnější a opatrnější v komunikaci.“

Magnitogorsk s Markem Sýkorou

„V Rusku mě v době výluky v NHL hokej s Markem Sýkorou bavil. Neřešilo se tolik video a na tréninku byla jasně daná rutina. Trenér Sýkora dělal to, jaké mantinely mu určil manažer týmu, a proto je těžké tam trénovat. Měli jsme dobré tréninky, i když ne tak dlouhé, a zápasy byly hodně o individualitách. Hráli jsme s Petrem Sýkorou a začínajícím Malkinem výborný hokej a užíval jsem si to. Pak jsem ale onemocněl a už si za Magnitogorsk ani za národní tým na zlatém mistrovství světa 2005 ve Vídni nezahrál.“

Růžička a Hadamczik

„Byla pro mě velká čest dělat kapitána národního mužstva. Je zajímavé, že moji poslední reprezentační trenéři Vladimír Růžička a Alois Hadamczik si byli hodně podobní. Pan Růžička nám mladším dal velkou šanci po nevydařeném startu do Světového poháru 2004. Pak jsme začali víc hrát a dařilo se nám. Ve Vancouveru 2010 jsme spolu často mluvili, chtěl znát můj názor a hodně se mě ptal. Věděl, co umím, a řešili jsme hlavně hokej. Byl hodně lidský. Dobře jsem vycházel i s panem Hadamczikem. I on se mnou neustále mluvil. Stejně jako Růžička naslouchal mým názorům. Dobře se s ním komunikovalo. On věci dost rozebírá a všechno víc řídí. Takže oba byli v zásadě, i když každý trochu jinak, stejní.“

PATRIK ELIÁŠ

Narozen: 13. 4. 1976 v Třebíči

→ **Hokejová kariéra:** Třebíč, Kladno (1990-94), Albany (AHL, 1995-98), New Jersey Devils (NHL, 1995-2016), krátce působil i v Pardubicích, Znojme a Magnitogorsku

→ **Největší úspěchy:** v NHL 1240 zápasů a 1025 bodů (408 gólů + 617 asistencí), nejproduktivnější hráč historie New Jersey Devils a druhý nejproduktivnější český hráč v dějinách NHL, 2x vítěz Stanley Cupu (2000, 2003), bronz na ZOH v Turíně (2006), 2x bronz na MS (1998, 2011)

„Larry Robinson nechtěl být hlavní trenér, stresovalo ho to. A my s ním vyhráli Stanley Cup.“

↓ INZERCE

Protože jen týmová práce vede k úspěchu

STRABAG
TEAMS WORK.



OFICIÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2017 - 2020

→ 1 otázka, 9 odpovědí

CO BYSTE PORADILI SAMI SOBĚ

JAKO ZAČÍNÁJÍCÍMU GENERÁLNÍMU MANAŽEROVI?

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Pokrok není nikdy bezchybný, zejména v práci s lidmi, kde je snaha po maximálním sportovním výkonu. Každý generální manažer pohybující se ve sportovním prostředí by se vrátil zpět a udělal něco jinak, pokud by mohl. Zeptali jsme se devíti zkušených manažerů, jakou radu by nyní dali sami sobě první den v práci.

DAVE WOHL / basketbal
generální manažer Los Angeles Clippers v NBA

„Kdybych měl poradit sám sobě jako začínajícímu generálnímu manažerovi, dal bych si tuto radu: Dvě věci, které musím mít a ve kterých se musím nadále rozvíjet od prvního dne na této pozici až do dne, kdy půjdu do důchodu jsou, být a stát se skvělým komunikátorem a skvělým posluchačem. Chci se naučit naslouchat, abych rozuměl, ne jen proto, abych reagoval nebo bránil svůj názor.“

Řekl bych sám sobě, že na této cestě budu chybovat. Každý generální manažer, dokonce i ti nejlepší, nemají vždy pravdu. Takže se snažte minimalizovat chyby, přemýšlejte o tom, co nevíte. A jakmile budu znát pravý smysl toho, co neznám, hledal bych nejlepší způsob, jak se dozvědět více o věcech, které mohou ovlivnit kvalitu mé práce. Pokusil bych se vzdělat sám sebe od prvního dne v práci tak, abych zaplnil tyto znalostní mezery.

Tím, že se stanu lepším komunikátorem a posluchačem, budu mít větší šanci uspět. Můžu si najít mentora, který byl ve stejné situaci dříve. Můžu revidovat obchody a dohody, které byly uzavřeny v minulosti, abych se seznámil s trendy. Můžu posoudit drafty, abych věděl, jaké chyby se staly. Bylo by rovněž chytré, kdybych se obklopil spolupracovníky, kteří jsou chytrější než já, a takovými,

kterí mi budou říkat spíš pravdu, než abychom se stali sborem ano mužů.

Poté, co jsem revidoval minulost a sestavil podpůrný tým, který může obohatit moje dovednosti, řekl bych sám sobě, abych se zaměřil na přítomnost. Jaký typ organizace vedu? Musím udělat nějaké změny ve složení týmu? Jaký typ trenérů vede hráče? Jak moc jsou naši hráči talentovaní? Máme v našem klubu vůbec nějakou kulturu? Jak mohu „zmobilizovat“ svůj tým, aby se každý jednotlivec cítil více ohodnocený a byl ochoten investovat do procesu, který nás čeká, abychom se dostali na cestu k eventuelnímu vítězství v soutěži?

Některá rozhodnutí nebudou snadná. Možná se s některými spolupracovníky budu muset rozloučit a zaměstnat nové, ale musím vědět, proč kohokoli najím a jaká bude jeho role. Musím se setkat s každým zaměstnancem, abych pochopil, jak vidí náš klub, protože jeho pohled může být zcela odlišný od mého. Je mojí zodpovědností dělat správná a chytrá rozhodnutí spojená s možnými změnami, které jsou prospěšné pro náš klub.

Dalším zaměřením na cestě vpřed je budoucnost mého týmu. I když není možná právě teď na obzoru, vím, že na mě čeká, a musím se na ni připravit. Abych jí dosáhl, musím vytvořit vizi a cestu, na kterou chci můj tým vypravit, a přesto být dostatečně pohotový, abych využil výhody neočekávaných příležitostí, které se během naší cesty vyskytnou. Ačkoliv jsem ponořený každý den do přítomnosti, nemůžu přestat myslet na budoucnost, protože tu bude dřív, než se nadějeme. Musím ji mít na zřeteli pokaždé, když chci udělat něco jako obchod nebo podepsat volného hráče, protože takový kontrakt může ovlivnit moje rozhodnutí na další čtyři roky.

Poradil bych svému mladšímu já, že „pokud nevím, kam jdu, jakákoli cesta mě tam dovede“. Takže potřebuji plán, směr a cíl.

Řekl bych sám sobě: „Nech svoje ego přede dveřmi, jakmile začneš na této pozici pracovat, a nech ho tam, dokud nepůjdeš do důchodu.“ Soustřed' své myšlení na rozvoje a měj mentalitu služebníka ve smyslu pomoci ostatním růst v rámci klubu, jelikož čas strávený takovou pomocí se ti mnohokrát vrátí v průběhu společně strávených let. A respektuj basketbalové bohy, protože mají schopnost dát nám trochu štěstí, když ho potřebujeme nejvíce.“



FOTO: PROFIMEDIA.CZ



LES SNEAD / americký fotbal
generální manažer LA Rams v NFL



„Kdybych mohl udělat něco jinak, strávil bych více času na nižších pozicích, abych mohl více přemýšlet o nastavení co nejhodnější kultury pro náš klub.“

A zároveň o lidech, kteří se do ní hodí. Potřebujete do týmu získat lidi, kteří s vámi půjdou co nejdéle. Všichni víme, že kultura kultivuje všechny procesy a rozhodnutí, které děláte. Když vstoupíte do této role, snažte se lidem, které jste si vybrali, poskytnout výhodu v tom, že o nich nepochybujete. V každém klubu a v každé společnosti jsou velmi schopní lidé, ale ne všichni zapadají do kultury prostředí, které vytváříte.“

THOMAS DIMITROFF / americký fotbal
generální manažer Atlanta Falcons v NFL



„Připomněl bych sám sobě, že je důležité vždy pracovat na dobrých partnerských vztazích s nejbližšími spolupracovníky v klubu i v soutěži, ve které startujete. Řekl bych sám sobě, abych zůstal věrný své víře a intuici. Pokud budu otálet s rozhodnutím nebo budu dělat rozhodnutí, se kterým nesouhlasím, ale uspokojím ostatní, nebude to fungovat. Jednou za to v budoucnu zaplatíte. Nakonec bych mluvil o důležitosti porozumět různým osobnostním rysům lidí, se kterými spolupracujete. Musíte opravdu dobře rozumět lidem, kteří mají společný zájem, od trenérů až po akcionáře.“

RICK SPIELMAN / americký fotbal
generální manažer Minnesota Vikings v NFL



„Pokud se pohybujete v tomto odvětví dostatečně dlouho, uděláte mnoho dobrých rozhodnutí, ale také uděláte mnoho špatných rozhodnutí. Pokud například nezískáme hráče, o kterého stojíme, vrátíme se s pokorou zpátky a analyzujeme příčinu. Všichni jako tým a každý za sebe. Proč jsem tuto situaci řešil takto? Uděláme tím krok zpět, abychom tak udělali dva kroky vpřed. Pokaždé, když se takto zastavíte nebo upadnete, rostete v práci díky těmto získaným zkušenostem. Budete připraveni, jak zvládnout věci jinak, když potenciální situace znovu nastane.“

TOM TELESCO / americký fotbal
generální manažer San Diego Chargers v NFL



„V polovině ledna jsem byl najat jako generální manažer, hlavního trenéra jsme najali sedm nebo osm dní poté a společně sestavovali realizační tým. Museli jsme zaměstnat 18 nebo 19 asistentů trenéra a museli jsme to udělat rychle. Pokud čekáte na toho správného dlouho, můžete ho ztratit. Někdy si přejí, abychom měli trochu více času udělat krok zpět a skutečně vše vyhodnotit. I když víte, jaký styl chcete hrát a co váš hlavní trenér chce hrát, někdy vám nedojde, že jste neměli šťastnou ruku při výběru jeho asistentů.“



WES WILCOX / basketbal
generální manažer Atlanta Hawks v NBA



„Přál bych si, abych si vedl lépe na cestě uvědomění si, že pracujeme s lidmi a že vztahy jsou zásadní. Teď, když sedím denně na této židli, snažím se nezapomout na chyby, které jsem udělal, a tak lépe zvládnout řízení vztahů. Posouvám tím sebe i tým dál. Analýza, rozhodování, budoucnost jsou součástí procesu, ale na konci dne vaše schopnost komunikovat s lidmi je ten důvod, proč budete v práci, kterou zastáváte, úspěšní.“

DANIEL ČURDA / házená
sportovní ředitel
HC Dukla Praha v extralize



„Kdybych si mohl dát nějakou radu, byly by to tyto:
1) Dej nejvyšší prioritu výběru svých kolegů. Nejde jen o podobný názor na koncepci klubu, ale také ochotu a sílu říct svůj pohled, který může být jiný.
2) Měj na paměti, že otevřená komunikace je základem úspěchu celého vedení.
3) Najdi a probuď v každém jeho osobní zájem na dobrém fungování celého týmu, pak máš otevřenou cestu k očekávaným výsledkům.“

ALEŠ KMONÍČEK / hokej
generální manažer HK Mountfield
Hradec Králové v TELH



„Poradil bych sám sobě, abych se snažil být upřímný a říkal věci otevřeně, jak podřízeným, tak nadřízeným. Komunikuj se svým okolím slušně, zejména s fanoušky klubu. Zůstaň stále stejný a tvrdě pracuj. Nezapomeň, že při řízení klubu jsou nejdůležitější tvoji spolupracovníci. Vybírej je tedy pečlivě a poté se snaž, aby byli spokojení a chodili do práce rádi.“

RUDOLF ŠIMEČEK / basketbal
generální manažer
ČEZ Basketball Nymburk v KNBL



„Řekl bych si: Uvědom si, že tvůj úspěch stojí a padá ne s tebou, ale s tvými spolupracovníky. Proto je vybírej pečlivě! Dělej co nejméně kompromisů. Za každý dříve nebo později zaplatíš ty, nebo klub. A vždy se chovej ke klubu tak, jako by byl tvůj vlastní!“



↓ INZERCE

BOD ZLOMU

TAJEMSTVÍ ŘÍZENÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

JAN PROCHÁZKA, DAVID TOMÁNEK

Svět sportu dělají často lákavým příběhy týmů, které dokázaly jako bájný fénix povstat z popela a vystoupat až na samotný vrchol. Lidi přitahují a inspirují příklady sportovních klubů, které z úplného zmaru došly k fantastickým vítězstvím. Tyto novodobé pohádky však často skrývají mnohem více, než běžný divák na první pohled vnímá. Pod viditelnou špičkou ledovce jsou v euforii úspěchu sotva znatelné stopy změn, kterými vítězné organizace na své dlouhé cestě musely projít.

„Největší šok v historii ragby!“ Takové tituly se objevily před dvěma lety takřka ve všech světových novinách. Tehdy, 19. září 2015, vyzval dvojnásobný mistr světa Jižní Afrika ve skupině B v anglickém Brightonu Japonsko, které ve World Cupu do té doby nevyhrálo skoro 25 let.

Japonská historická bilance ze světových šampionátů byla jedna výhra, dvě remízy a jednadvaacet porážek. Sázkové kanceláře také na úspěch Japonska vypsaly kurz 500:1. A výsledek? 34:32 ve prospěch země vycházejícího slunce.

Stal se ragbyový zázrak?

Tak se výsledek mohl jevit pro některé novináře, laickou veřejnost či neznalá média. Pro samotné japonské hráče ale vůbec ne. „Nejsem překvapen, šli jsme na hřiště udělat svou práci,“ reagoval kapitán japonského týmu Michael Leitch. „Pro tuto situaci jsme trénovali poslední čtyři roky. Víím, že celý svět je překvapen, ale my všichni v našem týmu jsme moc dobře věděli, že to můžeme dokázat!“

Co se tedy stalo? Čím tento podceňovaný tým, který ze všech utkání na mistrovství světa dosud zvítězil jen jednou v roce 1991 nad Zimbabwe, přemohl soupeře, který měl jasně ambice celý šampionát vyhrát?

Příběh se začal psát o tři roky dříve, kdy s národním týmem Japonska začal v pozici hlavního kouče pracovat Eddie Jones. Ano, stejný Eddie Jones, který byl součástí trenérského týmu JAR při zisku světového titulu v roce 2007. Jak později přiznal, při jeho příchodu nebyl japonský tým rozhodně ve stavu, kdy by mohl proti špičkám světového ragby pomýšlet na výraznější výsledek.

Pokusme se ve sportovních příbězích najít původní tajné recepty na vítězství. Pojďme rozkrývat tajemství zázračných sportovních vzestupů, hledat jejich společné jmenovatele a spouštěče úspěchu. Milníky na cestě k vrcholu. Body zlomu.

Existují sportovní organizace, které se na špici dostaly díky jednorázovému vzepětí a obrovským finančním investicím. Dosáhly na jeden slastný prchavý okamžik vrcholu a při následném překotném sestupu s překvapením zjistily, že nad nimi, tam úplně nahoře, v té nepřístupné, bičující a neodpouštějící prázdnotě, jiné organizace den za dnem a rok za rokem dlouhodobě žijí. A to úplně jinou, neobvyklou a obdivuhodnou kvalitou života. Sportovní organizace, které na vrchol dospěly díky nastavení správné vnitřní struktury, klubové kultury a promyšleným procesním změnám při zachování vyváženého ekonomického modelu.

Zdá se to v dnešní překotné době nemožné? FC Arsenal se dlouhodobě drží na předních příčkách Premier League, přitom dokázal mezi lety 2004 až



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

2009 vydělat na přestupech každoročně v průměru 4,4 milionu liber - nejvíce ze všech. Průzkum ukázal, že Arsène Wenger se stal jediným manažerem v anglické lize, který dlouhodobě vygeneruje zisk.

Lídři se silnou vnitřní vizí

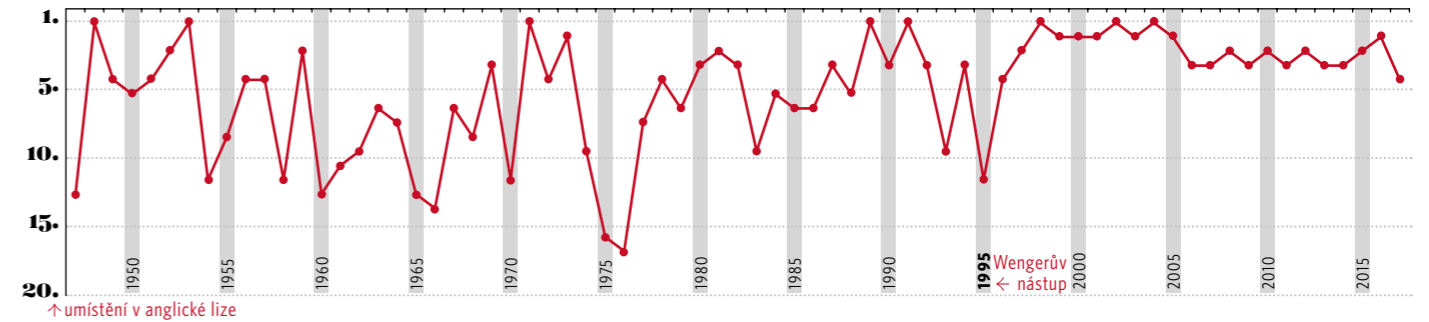
U zrodu úspěšných organizací je často lídr, který ostatním připadá umanutý, vidí věci jinak a je rozhodnutý dělat je jinak.

Asi nejznámějším lídrem, který dokázal sportovní organizaci zcela změnit, byl Sir Alex Ferguson. Po úspěšném angažmá ve skotském Aberdeenu přešel do Manchesteru United, když slavný klub zažíval dlouhou a hlubokou krizi. Už devatenáct let nevyhrál anglickou ligu.

Ferguson od počátku šířil svou vizi a sebevědomí celou organizací, ovlivňoval nejen hráče, ale prakticky každého ze zaměstnanců klubu. Období transformace trvalo téměř pět let. Přestože se změny zpočátku neprojevovaly na výsledcích nijak oslnivě, Ferguson dál trpělivě pracoval na procesních změnách a přestavbě týmu. Výsledkem byl titul v roce 1992.

Sir Alex je však ceněn nejen proto, že dostal slavný klub ze dna zpátky na vrchol, ale že ho na absolutním vrcholu dokázal bez větších výkyvů udržet neuvěřitelných 26 let. Za tu dobu Manchester

BOD ZLOMU: příchod manažera Arséna Wengera do Arsenalu



United vyhrál 49 různých titulů a stal se z něj korporátní gigant.

Vraťme se teď k příběhu překvapivých ragbyových Japonců. Jejich bod zlomu nastal, když najali headcoache Eddieho Jonese. Jones nejdřív se stávajícími trenéry analyzoval hru, stav a možnosti japonských ragbistů. Jeho vizí pak bylo ze zdánlivých slabin udělat jejich výhodu.

1. Japonští hráči jsou vzrůstem malí. **Jsme menší, můžeme tedy být rychlejší!**

2. Japonští hráči se tolik nesnaží. **Musíme být tedy v tréninku tvrdší a efektivnější!**

3. Japonští hráči mají „mentalitu opatrných farmářů“. **Musíme v sobě probudit odvážné samuraje!**

Změna způsobu myšlení

Součástí přeměny organizace je i změna myšlení lidí. Ne vždy je potřeba měnit tým, často je možné jej pouze vhodně doplnit. Nespornou výhodou je, že to nestojí mnoho peněz. Následující příběh dokumentuje, jak se z věčných poražených stal nejlepší baseballový tým na světě.



↓ INZERCE



Česká asociace squashu 1992–2017

www.czechsquash.cz

ARSÉNE WENGER SE STAL JEDINÝM MANAŽEREM V ANGLICKÉ LIZE, KTERÝ DLOUHODOBĚ VYGENERUJE ZISK.



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

Chicago Cubs (MLB) se rozhodli důsledně zaměřit na budování nové kultury vítězů, ačkoliv byli okolím neustále konfrontováni s historií klubu. Nevyhráli totiž titul 106 let a od roku 1945 nebyli nikdy ve finálové sérii. Bod zlomu nastal v roce 2014, kdy prezident Cubs oznámil vznik týmu mentálních koučů, kteří se měli věnovat výhradně hráčům a naplnění jejich osobního a hráčského potenciálu. Hlavní důraz byl věnován pochopení, co znamená být součástí týmu Cubs pro každého jednotlivého člověka v organizaci. Představení této vize klub věnoval měsíční trénink v kempu. Připadá vám to dlouhé?

Abyste se stali šampiony, buďte šampiony

Pokud se chcete stát šampionem, musíte nejprve začít myslet a jednat jako vítěz, pak teprve může přijít mistrovství. Co dělají šampioni? Pracují víc než ostatní, věří v tým a starají se o své spoluhráče: staví důsledně slovo MY nade vše ostatní. Největší výzvou pro Chicago Cubs bylo změnit staré myšlení hráčů, kteří již byli v organizaci po mnoho let.

„Začali jsme v době, kdy jsme byli v tabulce poslední. Najali jsme nového manažera Joe Maddona s otevřeným progresivním přístupem, zaměřeným na kulturu týmu, rozvoj hráčů a efektivní

koučink. Vítězství ve Světové sérii v roce 2016 nebylo náhodné, bylo výsledkem procesu, který trval dva roky. Bylo za tím obětování, tvrdá práce a koncentrace stovek lidí v organizaci,“ vysvětluje Joshua Lifrak, ředitel mentálního koučinku Chicago Cubs.

Dokonalá bouře

Ne vždy je možné změnit myšlení všech lidí. Pokud klíčoví lidé organizaci vedou nežádoucím směrem, nezbyvá nic jiného než radikální personální změny. Je důležité správně identifikovat, kdo definuje kulturu vašeho týmu.

„Vnitřní řízení týmu je mnohem funkčnější, pokud dobří lídři usměřňují družstvo zevnitř. Nezajímá mne až tak, jak se hráči chovají, když se daří, ale jak se chovají, když jsou sami nebo tým v krizi. Jestliže se začnou starat o druhé, pak se tým může z krize dostat,“ má jasno Terry Francona, manažer Cleveland Indians, který v MLB dovedl Boston Red Sox k titulu po předlouhých 84 letech půstu.

Skvělým příkladem byl i začátek trenérské kariéry Pepa Guardioly v FC Barcelona. Guardiola z týmu uvolnil tehdejší superstar Ronaldinha, aby z jeho negativního vlivu vymanol začínajícího Mes-siho a zároveň pro něj vytvořil víc prostoru stát se lídrem.

CO DĚLAJÍ ŠAMPIONI? PRACUJÍ VÍC
NEŽ OSTATNÍ. VĚŘÍ V TÝM A STARAJÍ
SE O SVÉ SPOLUHRÁČE.

Výběr lidí

Je to jako vždycky o lidech. Zní to trapně a konvenčně, ale je to tak. Důležitost výběru spolupracovníků potvrzují i šéfové úspěšných sportovních organizací.

„Vybíráme lidi, kteří jsou komunikativní a ochotní spolupracovat. Klademe důraz na jejich osobní historii, abychom zjistili, jací skutečně jsou. Proto s většinou našich lidí máme dlouhodobé vztahy. Zajímají nás jejich zvyky i to, zda žijí v souladu s naší kulturou a očekáváním,“ popisuje Andrew Russell, kouč elitního klubu australského fotbalu.

Thomas Dimitroff, generální manažer Atlanta Falcons, je přesvědčen, že v americkém fotbalu je pro správné složení týmu klíčový skauting. Jeho skauti pozorují nejen výkon ve hře, ale také řeč těla, vedou individuální rozhovory a poznávají prostředí, ze kterého hráči pocházejí. Vybrané hráče zvou do kempu, aby s nimi strávili nějaký čas, ještě než se je rozhodnou rekrutovat. Závěrečný výběr je pak souhrou celého týmu lidí, v níž má rozhodující slovo kouč.

„Důležité pro nás je, jak bude vypadat hráč budoucnosti. Velmi dbáme, aby se hráč hodil do naší kultury a žil našimi hodnotami,“ říká Dimitroff. „Vytváříme prostředí, kterému věříme, a přitahujeme tím zároveň hráče, kteří takové prostředí sami vyhledávají. Pro prostředí extrémně tvrdé práce a smysluplné cesty. Chceme, aby to byla zábava, protože lidé dokážou být nesmírně kreativní, když dělají, co je baví!“

Výběrem vhodných lidí ale vše pouze začíná. Klíčové je tyto lidi v organizaci udržet a vybudovat mezi nimi fungující vztahy. V každém případě platí, že za definici hodnot, nastavení kultury a výběr lidí je zodpovědný šéf organizace. To platí v klubu, sportovním svazu i ve firmě. Pokud změnou nežije hlava, k žádné změně nedojde. Eddie Jones dobře věděl, že ani v ragby tomu není jinak.

Změna kultury prostředí

Lidé jako Eddie Jones v ragby nebo Arsène Wenger, Alex Ferguson či Gérard Houllier ve fotbalové Premier League změnili nejen kulturu svých týmů, ale následně i kulturu celého sportovního prostředí.



▲ ALEX FERGUSON A JEHO MANAŽERSKÝ START V MANCHESTERU UNITED 8. LISTOPADU 1986 NA HRŠTI OXFORDU (PROHRA 0:2). VPRAVO SE RADUJE SPOHÁREM LIGY MISTRŮ O 21,5 ROKU POZDĚJI.

Výmluvné je vyprávění Patrika Bergra z dob, kdy přišel do fotbalového Liverpoolu: „V deset hodin nám začínal trénink, na čas nás ale na hřiště vlezlo možná pět. Pomalu jsme se procourali po obvodu areálu a ještě dalších dvacet minut za námi postupně vyskakovali další, kteří mezitím ještě na pohodu dosnivali. Stříhli jsme si tři čtyři protahovací cviky, pak jsme si vzali rozlišovávky a zahráli si fotbal. Dnes je celá Premier League jiná. Liverpool se změnil s nástupem Gérarda Houlliera, po jehož první sezoně tým opustila víc než polovina místních kluků.“

Pro Liverpool s Houllierem přišel bod zlomu. Stejný okamžik v Manchesteru United nastal, když Alex Ferguson hned po svém příchodu učinil odvážné rozhodnutí a zbavil se velkých hvězd kvůli jejich kamarádskému vztahu k alkoholu. Ten byl mimochodem v devadesátých letech pro anglický fotbal typický.

Cestu většího profesionalismu nastartoval i Arsène Wenger v Arsenalu. Změnil pohled na sportovní přípravu, a protože měl úspěchy, začalo se prostředí měnit podle něj. Wenger je také velkým zastáncem fotbalového finančního fair play. Je

dlouhodobým kritikem přístupu některých klubů, které každoročně utratí víc peněz, než si samy vydělají.

Arsenal se pod jeho vedením začal pečlivěji zaměřovat na výchovu mladých hráčů. Příznačným byl nákup Nicolase Anelky z Paris Saint-Germain, za kterého Arsenal v roce 1997 zaplatil pouze 500 000 liber, aby ho o dva roky později prodal za 23,5 milionu do Realu Madrid. Za získanou částku nakoupil tři nové hráče a peníze posloužily i k výstavbě nového tréninkového centra v Colney, které vzniklo na Wengerovu žádost. V únoru 2012 Arsenal oznámil zisk 46,1 milionů liber, velkou část tvořily příjmy z odchodů Ceska Fábregase a Samira Nasriho.

Tajemství úspěšných sportovních organizací tak zajímá manažery i byznysmeny - a sportovní organizace naopak často hledají inspiraci u úspěšných firem. Je to nikdy nekončící a soustavná práce. Týmová kultura je jako rostlina, je třeba ji neustále zalévat, živit a kultivovat.

„Kultura týmu není kus papíru, který jen popíšete hodnotami. Nemůžete pouze vyvěsit nějaký kodex, odejít a doufat, že to bude fungovat. Je to něco, čemu musíte věnovat neustálou pozornost. Když jsme nebyli tak úspěšní, jak jsme chtěli, nebylo to proto, že by naše kultura byla špatná, ale

proto, že jsme ji nedostali na potřebnou úroveň,“ říká Dave Wohl, generální manažer Los Angeles Clippers v NBA.

V dobrém týmu se kultura všem hráčům dostane pod kůži. V ragby jsou měřítkem kvality novozélandští All Blacks, jejich hráči mají filozofii týmu vždy na prvním místě a snaží se potlačit individuální cíle ve prospěch celku. I proto jsou tak žádaným artiklem pro kluby ze severní hemisféry. Věřt totiž jeden druhému.

Vše začíná hodnotami

Většina úspěšných týmů má pevně nastavené hodnoty a vize. Za těmito hodnotami stojí všichni zaměstnanci klubu, podle nich se řídí a žijí. Hodnoty určují směr cesty k dosažení cílů. Organizace myslí především prostřednictvím těchto hodnot, ne až na cíle samotné.

Golden States Warriors, vítězové NBA, mají v klubu nastaveny následující hodnoty: soutěživost, vzájemnost, vnímavost, radost, soudržnost. Všichni lidé v organizaci těmto hodnotám věří a každodenně jimi žijí. Šířitelé týmových hodnot a kultury jsou přirození lídři. Svým přístupem a chováním hodnoty zviditelňují a inspirují tak ostatní.



FOTO: PROFIMEDIACZ (2)

13

TOLIK TITULŮ PREMIER LEAGUE, 5 FA CUPŮ A 2 LIGY MISTRŮ DOBYL Z LAVIČKY SIR ALEX FERGUSON.

Tajemství úspěšných sportovních organizací zajímá manažery i byznysmeny – a sportovní organizace naopak často hledají inspiraci u úspěšných firem. Je to nikdy nekončící a soustavná práce. Týmová kultura je jako rostlina, je třeba ji neustále zalévat a živit.

↓ INZERCE

Pomáhej pohybem s aplikací
EPP od Nadace ČEZ

www.pomahejpohybem.cz



SKUPINA ČEZ



PARTNER ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2001 - 2020

Sport, práce a věda

Na pozadí úspěchu se vždy skrývá každodenní tvrdá práce, kterou živí vášně a láska k dané činnosti. Úspěšní trenéři připravují každý trénink pro ty nejlepší hráče v týmu, ostatní se musí přizpůsobit. Klíčovým principem výkonnostního růstu je neustále dostávat hráče z jejich komfortní zóny.

Sportovní věda je ve světě na obrovském vzestupu. Využívá možností základního i aplikovaného výzkumu i detailního monitoringu a hodnocení tréninku i utkání. Tréninky jsou ostře individualizované a tím i efektivnější. Cílem je dosáhnout vrcholné kvality každé součástky týmového soukolí.

Top týmy mají svá vlastní regenerační centra, laboratoře spánku i specializované nutriční programy. Působí v nich specialisté na specificky zaměřenou kondiční přípravu, experti na mentální koučink, videoanalytici a další odborníci. Špičkový hráč znamená pro špičkový tým lidský kapitál, i když nejde o klubovou akci. Když se basketbalista Tomáš Satoranský v přípravě reprezentace na letošní mistrovství Evropy necítil dobře, přiletěl za ním do Česka jeho fyzioterapeut z Washington Wizards...

Jak z vítězství udělat instituci?

Věci někdy nefungují hned na povel a trvá dlouho, než se to zlepší. Adaptace na změnu prostě vyžaduje svůj čas a jejím nepřitelem je netrpělivost. Samotný trénink se mění, ale vize a základní principy přetrvávají. Udržet si svou vizi i v době, kdy se nedaří, trénink bolí a média se vám vysmívají, je opravdovou zkouškou opravdových mužů. Takové ze svých hráčů udělal i Eddie Jones.

Bylo by pošetilé si myslet, že lze vytvořit kulturu vítězství bez vítězství. Kultura vytváří podhoubí pro úspěch, úspěch tvoří kulturu úspěchu. Potvrzením jakékoliv metody je vítězství, opakované vítězství. Dagur Sigurdsson, bývalý islandský trenér německých házenkářských mistrů Evropy, považuje vítězství družstva za nejlepší teambuilding.

Navazovat na úspěch dalším úspěchem ale není nikdy jednoduché. Vyhrávat opakovaně a dlouhodobě v tvrdé konkurenci, držet se neustále na vrcholu je fascinující a monumentální rozhodnutí. V automobilové F1 takovou kvalitu demonstruje Mercedes. Pod kapotou sériových vítězů tepe motor tvrdé práce a její ocenění, snaha o neustálý rozvoj a průběžná aktualizace cílů.

Jak zůstat hladoví?

Ještě si pořád myslíte, že je úspěch dílem náhody a štěstí? Jednorázový úspěch možná, ale dlou-



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

hodobý úspěch nikdy. Jeden legendární kouč kdysi napsal, že zlato ztratí lesk velmi rychle, ale mistrovství vyžaduje nekonečné zlepšování. Neexistuje mistrovství navždy - vítězství je proces, ne cíl.

Pokud se i vám někdy poštěstí na krátký prchavý okamžik dosáhnout vrcholu, v jásotu oslav vítězství se na malou chvíli ztište a rozhlédněte kradmo okolo sebe. Možná překvapeně zjistíte, že tam úplně nahoře, v nepřístupném a neodpuštějícím plameni touhy po dokonalosti, jiní vítězové den za dnem a rok za rokem dlouhodobě žijí.

Vypadají jako my, zdánlivě jedí, spí a pracují jako my - a přesto jsou jiní. Žijí úplně jinou, trochu tajemnou a vzrušující kvalitou života.

Prošli svým bodem zlomu, už vidí svět jinak.

^ EDDIE JONES, 57LETÝ AUSTRALSKÝ TRENÉR, BYL STRŮJCEM VZEPĚTÍ JAPONSKÉHO RAGBY. NYNÍ VEDE ANGLII, ABY OSLNILA NA MS 2019 V JAPONSKU.





R. C. Buford

Na co myslím, když běžím...

ARCHITEKT ÚSPĚCHU

R. C. Buford byl vyhlášen nejlepším výkonným generálním manažerem v NBA v roce 2014. Zároveň je považován za klíčového architekta všech pěti mistrovských titulů týmu San Antonio Spurs v NBA. Dlouho předtím tvrdě a koncepčně pracoval, aby se kromě jiného etabloval do role jednoho z nejlepších generálních ředitelů v americkém sportovním prostředí. Potkali jsme se loni v listopadu v Londýně a o některé poznatky bych se rád podělil.

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Téma našeho setkání bylo Budování a řízení struktury sportovního klubu. Nepoužíval poutavé anekdoty, mluvil tiše, vyjadřoval se jasně. Z jeho mimiky a mluveného slova vyzařovaly energie a vášně. Často zdůrazňoval nutnost pečlivého plánování a přípravy, které jsou potřebné k vedení úspěšného klubu na trzích, kde úspěch je jediným kritériem.

„V roli GM musíte být stále o dva kroky na před. Je to jako šachová partie,“ říká Buford. „Základní pilíře, na kterých pevně stojí tělo Spurs, jsou klubové porozumění, spolupracovníci respektující vize klubu a identifikace všech lidí s týmovou kulturou a hodnotami. Jakmile se nám to podařilo, nasměrovali jsme naši energii do skautování a rekrutování hráčů, trenérů a zaměstnanců, kteří mají potřebné dovednosti, zkušenosti a ochotu se ztotožnit s nabízenou rolí. Stejně důležitou věcí je pro Spurs ochota se podílet na utváření vizí celého klubu. Hodně klademe důraz na charakter a vášně. Zjišťujeme, zda tyto vlastnosti měli hráči po celou dobu jejich vývoje. Když hráče vybereme, není výjimkou, že kouč Gregg Popovich stráví nějaký čas v rodném domě hráče i s jeho rodiči nebo lidmi, kteří jej formovali.“

Důležitou součástí provozu klubu jsou pravidelné schůzky vedení klubu s majiteli,

s realizačním týmem a také se všemi odděleními zajišťujícími každodenní chod. Tato setkání slouží k budování týmové a klubové kultury a snazšímu porozumění postupů, které se uskutečňují.

Konkurenční prostředí a kultivace společného produktu

Buford považuje sportovní prostředí za výjimečné v tom, že kluby na jedné straně společně kultivují značku NBA a zároveň svoji organizaci, která je v přímé konkurenci s ostatními. NBA hraje 30 družstev. Její nejbližší vnější konkurenti jsou ligy amerického fotbalu, baseballu, ledního hokeje, univerzitní soutěže NCAA a od roku 1993 také „evropského“ fotbalu.

Vnitřní konkurenci si každá liga buduje sama. Například soutěže mají platové stropy pro ligu jako celek i pro jednotlivé týmy. V NBA je to pro letošní rok na jeden tým 99 milionů dolarů, pro hokej 75 milionů. Platové stropy se v NBA mohou porušit. Pokud k tomu dojde, klub zaplatí za každý investovaný dolar nad povolený limit přibližně další 1 dolar do rozpočtu NBA.

Všechny kluby mají před každou sezonou prodaných minimálně 60 procent perma-

nentek z celkové kapacity. Každý rok probíhá tzv. Draft lottery, během níž právo vybrat si nejlepší hráče mají nejhůře postavené týmy z tabulky, čímž dochází k přirozenému okysličování prostředí, tj. týmy jsou vyrovnanější, a tím pádem celá soutěž je atraktivnější pro diváky.

Do NBA nesmí vstoupit hráči mladší 19 let. Hlavním důvodem je jejich fyzická, mentální a sociální nezralost. Platy hráčům nevyplácí kluby, ale centrála NBA, která se stará i o sociální programy, marketing a PR zasahující ligu jako celek. Každý tým pak pracuje ještě na svém vlastním PR a marketingu. Za přestupy hráčů mezi kluby se nesmí platit odstupné, možné jsou pouze výměny hráčů, a to i mezi více kluby najednou.

Společný cíl - hvězdy patří na hřiště: kluby všech profesionálních lig, spojte se

Buford byl jedním z hlavních iniciátorů pravidelných setkání majitelů a generálních manažerů týmů NBA, na kterých se řeší její vize, aby byla stále konkurenceschopná a zajímavá pro prodej televizních a reklamních práv.

FOTO: PROFIMEDIA.CZ



MICHAL JEŽDÍK

NAROZEN: 4. 8. 1963

→ VEDOUČÍ SPORTOVNĚ METODICKÉHO ÚSEKU ČESKÉ BASKETBALOVÉ FEDERACE, ČLEN VV ČOV. BÝVALÝ BASKETBALOVÝ REPREZENTANT, TRENÉR NÁRODNÍHO MUŽSTVA MUŽŮ A U20, SPARTY, PROSTĚJKA, NYMBURKA. BYL ČLEMEM REALIZAČNÍHO TÝMU NBA DETROIT PISTONS V LETNÍCH LIGÁCH. OPAKOVANĚ ABSOLVOVAL EUROLEAGUE BASKETBALL INSTITUT. CERTIFIKOVANÝ LEKTOR ČOV.





FOTO: PROFIMEDIA.CZ



ROZEHRÁVÁČ TONY PARKER A KOUČ GREGG POPOVICH, DVĚ ÚSTŘEDNÍ POSTAVY ÚŽASNÉ ÉRY SPURS. PRVNÍ JE V KLUBU OD ROKU 2001, DRUHÝ OD 1996.

„Stále analyzujeme, co se děje na hřišti i mimo ně a kam basketbal směřuje,“ říká Buford. „Hra je čím dál rychlejší, tvrdší, víc se skáče, ale lidské tělo má své limity. Počet zranění a absencí se neustále zvyšuje. Zatímco v osmdesátých letech to bylo jen 11,4 procenta, v této dekádě je to už 20 procent.“

Na základě těchto poznatků si NBA zadala studii a její výsledky dokazují, že z velké části je **problém v nedostatku spánku**. Do konce bylo zjištěno, že pokud basketbalista dlouhodobě odpočívá, včetně spánku, alespoň 10 hodin, jeho úspěšnost střelby trojek se zvyšuje o více než 9 procent! Když je člověk v hlubokém spánku, produkuje testosteron a růstový hormon HGH. V lidském těle spolu svádí souboj testosteron (anaboličtý steroid, který pomáhá svalovému růstu a zotavování) s kortizolem, jehož hladina je vlastně signalizací, že tělo má problémy. Na začátku sezony mají hráči NBA velmi dobré poměry hladin testosteronu vůči kortizolu, ale během ní se zcela otočí. Tělo už prostě není schopno opravovat samo sebe, imunitní systém zaostává a je velká pravděpodobnost, že někde něco „povolí“.

Dalším tématem je **cestování**. Hráči NBA mají sice maximální pohodlí, ale ani to nestačí. Bylo spočítáno, že například tým z Portlandu procestoval letadlem za minulou sezonu 100 tisíc kilometrů (!), což je víc, než procestoval kterýkoli jiný tým v kterém-

koli jiném americkém profesionálním sportu. To, že hráči stráví ve výšce 10 kilometrů tolik času, není pro jejich zdraví nijak prospěšné. „I toto je náš společný úkol, musíme najít řešení,“ bije na poplach Buford. **„Nejvytíženější hráči jsou v největším ohrožení.“**

Týmy už na tuto skutečnost reagují a po vzoru San Antonia pečlivě hlídají hrací čas svých základních hráčů. Ale úplný zárazek se ani tak udělat nedá, týmy potřebují vyhrávat a prodávat lístky na zápasy. Výsledkem těchto a mnoha dalších zjištění je spolupráce všech pěti profesionálních amerických lig, které se domluvily a společně investují do výzkumů a nových technologií.

Respekt vůči kultuře

Mezi klíčové kroky zařadil Buford vytvoření vizí a vytyčení cest, jak se k nim dojde, obklopení se lidmi, kteří chtějí být součástí, a investice do sportovní infrastruktury. Spurs jsou jedním z mála týmů v NBA, který se opírá o zahraniční hráče.

„Došli jsme k závěru, že souboj získat hráče prostřednictvím draftové loterie stojí mnoho času a energie a na jeho konci není vůbec jisté, zda hráče získáte,“ vysvětluje Buford. „V roce 1997 jsme se rozhodli skautovat a rekrutovat neamerické hráče. Na tento trh se ostatní týmy tolik nezaměřovaly. Naším cílem bylo najít talentované hráče a nabídnout jim příležitost k růstu v dobré a stabilní organi-

zaci. Na oplátku jsme od nich požadovali vzít na sebe závazek podřídit se klubové kultuře a jejím vizím. Klíčová byla úspěšná integrace vybraných hráčů a budování vzájemných vztahů mezi hráči, a trenéry a vedením klubu.“

Klíčovou osobou v budování vztahů je podle Buforda jednoznačně kouč Popovich. Snaží se, aby hráči spolu trávili hodně času i mimo hřiště, včetně rodin. Chce pochopit kulturu země, ze které hráči pocházejí. Ale zároveň od nich vyžaduje, aby respektovali kulturu Spurs, kulturu jejich nové rodiny.

Je tedy logické, že na pozici jednoho ze svých asistentů si Popovich vybral Itala Etto-reho Messinu. Ještě více však šokoval basketbalovou veřejnost tím, že do trenérského týmu zařadil jako první v historii NBA ženu, bývalou vynikající hráčku Becky Hammonovou. Své rozhodnutí zdůvodnil: „Všude, kde působila, se zlepšovala a dokázala získat individuální i týmová ocenění. Pochází z nevelkého města, hrála za malou školu, a přesto se třikrát stala nejlepší univerzitní hráčkou v Americe. Nebyla draftovaná, ale dostala smlouvu od New York Liberty a opět podávala vynikající výkony. Odešla do Ruska, získala jejich občanství a byla klíčovou postavou v klubu i reprezentaci. Když ukončila hráčskou kariéru a vrátila se zpět do USA, chodila na všechny naše tréninky a dívala se, jak se může zlepšit a získat další informace pro svoji trenérskou kariéru. Nenabídněte smlouvu takovému člověku.“

Důvěryhodnost je základ

Bohužel pro setkání s R. C. Bufordem bylo vyhrazeno pouze 45 minut, pro otázky a odpovědi dalších 10 minut. Na závěr setkání Buford zmínil důležitost komunikace s hráčem, kterého chce klub získat: „Vždy se snažíme hráčům pojmenovat příležitosti, které jim nabízíme a za které také ručíme. Vždy na ně apelujeme, aby si pokud možno z více zdrojů ověřili, zda jsou informace, které jim sdělujeme, pravdivé. Od začátku chceme být důvěryhodní.“

Svoje vystoupení Buford zakončil výzvou: „Identifikujme a využijme všechny každodenní příležitosti k vlastnímu zlepšování. Tyto příležitosti jsou důležité na cestě k excelenci. Bez ohledu na to, jaká je naše role v rámci organizace, pro kterou pracujeme.“



Jiří Zerzán

Ahoj Juro,

po maturitě v Uherském Hradišti v roce 1959 se nedostaneš na tehdejší ITVS a pokračuješ na ekonomické nástavbě v Kroměříži, takže se vyznáš například ve statistice, která se Ti bude ve sportu hodit. Usmálo se na Tebe štěstí a nemusíš trávit vojnu někde u útvaru se zbrání v ruce. Díky házené si Tě vybrali do druhé ligy jako brankáře Červené hvězdy Žilina. Po reorganizaci v armádě Tě převelí do Bratislavy, kde se vytvoří civilní mužstvo složené jen z vojáků Inter Slovaft Bratislava, a tak pokračuješ dále ve druhé lize. Slovensko se pro Tebe v první polovině 60. let stane důležitým mostem pro celý Tvůj další život. Na hřišti potkáš svou budoucí ženu, a proto zůstaneš i po vojně v Bratislavě, kde ve Slovaftu pracuješ jako zásobovač. Družstvo doplněné hráči z ČH Bratislava po roce skončí, ale ty dostaneš nabídku pracovat jako trenér u B-družstva dorostenek Interu a zároveň jsi byl vyslán na trenérský kurz III. třídy. Během půl roku přejdeš k trénování B-družstva žen. Na trenérském kurzu v Nitře poprvé potkáš významnou trenérskou osobnost, která se pak prolíná celou Tvou trenérskou kariérou – pana Jána Kecskeméthyho a právě on Tě v házené směřuje k trenéřině a studiu.

Každý by měl jít v trenéřině postupně, začít u dětí nebo u mládeže. Měl jsem jedinečnou šanci své poznatky ze studia okamžitě aplikovat na svém týmu. Šel jsem do toho u dorostenek s maximálním nasazením. Potřeboval jsem poznat fungování týmu, nastavení tréninkového procesu, jaká volit cvičení, jak pracovat na fyzické i technických věcech a být dobrým psychologem.

Osaháváš si trenéřinu krok za krokem. Praxí se zlepšuješ a s ní přicházejí i dílčí úspěchy. Vracíš se domů do Uherského Hradiště a kluci ze Slovácké Slavie, se kterými jsi dřív hrával, potřebují trenéra. Přejde za Tebou místní hybatel sportovním děním pan Strádal a nabídne Ti trénování mužského týmu. Je to nižší soutěž, ale všichni házenou milují a berou ji jako skvělou zábavu. Ty už ale projevuješ své trenérské ambice naplno. Jsi plný informací z dokončeného trenérského kurzu II. třídy a chceš je hned uplatnit. Jenže se stane něco nečekaného.



Kluci, kteří byli většinou starší než já, přišli s tím, že jejich házenou beru příliš vážně a nechťejí, abych je trénoval. Od té doby každému doporučuji, aby netrénoval tým, kde jsou hráči nebo hráčky starší než vy. Není to dobré. Získat autoritu, respekt a potřebný odstup je téměř nemožné. Ani náhodou mě nenapadlo, že kamarádi z Hradiště zůstanou navždy jediným mužským týmem, který jsem vedl. Ale mně se vždycky víc líbila ženská házená. Není tak silová a hezky se na ni dívá.

Bez házené zůstaneš jen pár dnů. Ozvou se Kunovice, družstvo žen ve druhé lize. Strávíš tady krásných a poučných devět let. Chceš být s týmem úspěšný a postupem času zavedeš dvoufázový trénink. Ve druhé lize! Holky chodí do práce a dvakrát denně trénují. V týmu máš manželku. Je to těžké pro oba dva. Oli je výborná brankářka, ale má z Tebe velké nervy. Ty jsi hodně důrazný a řešíš věci okamžitě. Na nic nečekáš. Víš, že je potřeba hned reagovat na vzniklé situace. V roce 1970 začínáš dálkově studovat nově otevřený obor trenérů I. třídy na FTVŠ v Bratislavě a splnil si alespoň částečně svůj sen. Tříleté studium jsi úspěšně ukončil. Samozřejmě že pan Kecskeméthy byl u toho. Absolvoval jsi u něj i závěrečné zkoušky ze specializace, obhájil diplomovou práci a po roce jsi dostal I. trenérskou třídu. Asi jsi ani po získání jak vědomostí, tak trenérské nejvyšší třídy neuvažoval o nějakém budoucím profesionálním angažmá a pracoval jsi nadále jako zásobovač a trénoval jako amatér.

Pro holky bylo nejtěžší, aby se vrátily po dopoledním tréninku do práce a odpoledne byly zase soustředěné na trénink. Výsledky se dostavily. Třikrát jsme vyhráli svou skupinu druhé ligy a vždy jen těsně nám unikl postup do nejvyšší soutěže. Manželka Olga mě moc dobře znala a byla ze mě pořád ve stresu, co kdy přijde. Den po zápase jsme spolu moc nemluvíli, pak se to zklidnilo, ale od čtvrtka až do zápasu už zase nastávala nervozita. Bylo to tehdy na amatérské úrovni, ale na profesionální scéně si nedovedu představit, že bych trénoval svoji partnerku nebo manželku. Přináší to jen problémy na všechny strany. Trenérovi, partnerce i dalším hráčkám a celému týmu. Nechápu, jak to mohl zvládat třeba Turčin nebo mnozí další.

Aby ses posouval, nikde nezůstávej extrémně dlouhou dobu. Pár let a jít zase o dům dál, aby nenastal stereotyp, ponorková nemoc. Je potřeba stále osvěžovat



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

JIŘÍ ZERZÁN

Narozen: 24. 9. 1941

→ **Trenérská kariéra:** vedl ženské týmy, mj. Kunovice, Partizánske, TJ Gottwaldov, Belinka Olimpija Lublaň, Nitra, Zlín, Krim Lublaň, Veselí nad Moravou, Šala, Slavia Praha, Podravka Koprivnice, juniorky Československa, A-tým Československa (1980-88), A-tým Česka (1992-94, 2000-02)

→ **Největší úspěchy:** stříbro MS žen (1986), 5. místo OH Soul (1988), 8x mistr ligy, v reprezentaci odtrénoval 422 zápasů, Cena fair play za rok 1997, člen Síně slávy Unie profesionálních trenérů

mysl a hledat nové výzvy. Ale je potřeba vydržet pár let a jít za svým cílem. Výjimkou bylo družstvo LET Kunovice, kde jsi byl plných 9 let. Byla to asi ta nejlepší trenérská škola v praxi – nakonec i diplomová práce byla vlastně napsaná ze zkušeností tohoto družstva. Samozřejmě že práce s reprezentačním družstvem je úplně odlišná a je množství trenérů, kteří jsou u družstva 10 a více let a je to jen ku prospěchu.

Trénování je o trpělivosti. Dobré výsledky, které nejsou dílem náhody, potřebují čas a odpracovat spoustu tréninků a příprav. Každý trénink má svůj program a řád. Nikdy nemůže nastat chvíle, že si posledních pět minut říkáte, co bychom ještě mohli dělat. Trénujete do poslední vteřiny tréninku a nikdo nic nevynechá. Náročnost a důslednost ve spojení s trpělivostí a systematickou prací přináší úspěchy. Na prvním místě ale musí být vždy láska k vašemu sportu.

Nečekanou nabídku jsi dostal na konci roku 1977 z Partizánskeho, kterou jsi téměř bez rozmyšlení přijal, a stáváš se „profesionálním“ trenérem. Tím začala Tvá kariéra, která trvala nepřetržitě až do roku 2008. Následuje tehdejší Gottwaldov, juniorská reprezentace a pak i od roku 1980 na 8 let národní družstvo Československa. Po rozdělení státu vedeš ve dvou etapách českou reprezentaci a také několik klubů – Zlín, Šalu, Slavii, Veselí nebo v zahraničí Olimpiji Lublaň, Krim Lublaň a Podravku Koprivnicu.

Trenéřina se neobejde bez pořádné hromady štěstí. A já ho na své cestě potkal. Doma mám osm mistrovských titulů, stříbro z mistrovství světa v Nizozemsku nebo 5. místo z olympiády v Soulu. Na MS jsme hráli parádně. Ve finále proti nám stál skoro neporazitelný Sovětský svaz. O půli jsme prohrávali o gól, ale ve druhém poločase už jsme nestačili. V Soulu jsme měli mít medaili, ale připravil nás o ni podivný systém turnaje. Vždyť jsme prohráli jen jednou, s domácí Koreou. Dodnes cítím hořkost, protože jsme měli vynikající družstvo, zkušené a herně výborné.

Dávej si pozor na lidi kolem sebe. Nejde až tak o Tvé asistenty, ale o další lidi okolo týmu. Nesmíš se jimi nechat ovlivnit. Každou chvíli Ti někdo něco našeptává, ale právě tito lidé všechno vidí jen ze svého pohledu. Nepodlehni jim a rozhoduj se sám podle svých nastavených kritérií a citu.

Jednou jsem se nechal ovlivnit svým okolím. Bylo to před MS v Maďarsku a navrtali mě do rozhodnutí, abych tam nebral Janu Stašovou. Nestál jsem si za svým názorem a pustil do sebe jejich pohled na věc. Byla to chyba. Moje chyba. Janě jsem se pak mockrát omluvil. Dodnes mě to mrzí.

Vždycky je důležité si uvědomit, kdo v klubu rozhoduje a platí. Můžeš vyhrávat, vést ligu, postupovat v pohárech, ale směrem k vedení je třeba vědět, co si můžeš dovolit. Právě oni rozhodují, jestli u týmu budeš, nebo ne. Jsou věci, které nesmíš říkat veřejně, které zůstávají uvnitř týmu a klubu. Pak může přijít nekompromisní rozhodnutí o Tvém konci.

V chorvatské Koprivnici jsem už měl za sebou spoustu let na nejvyšší úrovni a hráli jsme Ligu mistrů. Vedení koupilo dvě Rumunky a jeli jsme do Skopje, kde se v podstatě nedalo vyhrát. Nechal jsem je hrát málo, protože na to prostě neměly. Vedení ale chtělo, aby hrály víc. Stál jsem za svým a na tiskovce po zápase jsem to řekl veřejně. Vrátili jsme se do Koprivnice a hned v pondělí mi přinesli výpověď. Měl jsem ale pravdu, protože Rumunky nebyly přínosem a za tři měsíce je vyhodili.

Trénovat ženské týmy s sebou nese nutnost proniknout do křehké ženské duše. To je dlouhodobý proces, který vyžaduje trpělivost, soustředění a především absolutní porozumění Tvé manželky. Někdy může jen jediné slovo vyslovené maličko jinak, než bys chtěl, způsobit velké nepřjemnosti a mít negativní vliv nejen na jednu hráčku, ale i celý tým. A drž se jedné zásady. Když se vede, měl bys sedět na lavičce. Když se prohrává nebo nedaří, musíš vstát.

Na to nezapomeň

JIŘÍ ZERZÁN



TEMPERAMENT HRÁČE

TEXT: ZDENĚK HANÍK

Škatulkování hráčů do skupin podle jistých společných vlastností je typickou tendencí trenérů. Má to své logické a správné důvody, ale i zcela chybná očekávání. Pochopitelným důvodem je, že trenér se provozně nemůže neustále nimrat v jednotlivostech, protože nepřetržitě řídí provoz týmu. Organizuje přitom nejen týmový režim, ale i skupinový, což ho nutí kategorizovat chtě nechtě. Chybné očekávání ovšem spočívá v tom, když se trenér domnívá, že mu rozčlenění hráčů podle vlastností umožní nějaký psychologický model nebo mustr a ulehčí psychologickou práci s jednotlivci. Tady se rozhodně utká s jedinečností každé hráčské osobnosti.

ZDENĚK HANÍK

→ ZAKLADATEL UNIE
PROFESIONÁLNÍCH TRENÉRŮ
PŘI ČOV
→ BÝVALÝ KOUČ
VOLEJBALOVÝCH REPREZENTACÍ
MUŽŮ ČESKA A RAKOUSKA
→ SOUČASNÝ
MÍSTOPŘEDSEDA
ČOV



Než se dostaneme k ústřednímu tématu, začněme poněkud rozverným příkladem z reálné praxe. Arséne Wenger, kouč fotbalového Arsenalu, si kategorizoval velmi svérázným způsobem hráče do skupin:

- **NEŠTASTNÝ VÍTĚZ** - chce se zlepšovat každý den, hledá dokonalost, neustále je koncentrovaný na úspěch
- **HRÁČ S VÝZVOU NA ČELE** - chce být lepší než ostatní v týmu, když je nejlepší, může ztratit motivaci
- **HRÁČ S BUDOUCNOSTÍ** - chce být uznán ostatními, je třeba jej ocenit

Nejedná se samozřejmě o žádnou ověřenou teoretickou kategorizaci, ale je to subjektivní názor vytvořený na základě osobních zkušeností člověka, který má životně i trenérsky něco odžito. Byl jedním z prvních zahraničních manažerů v anglické Premier League a v Arsenalu koučuje už 22. sezonu!

Jestliže Wenger tuto kategorizaci veřejně prezentoval na jednom odborném sympoziu, je doce-

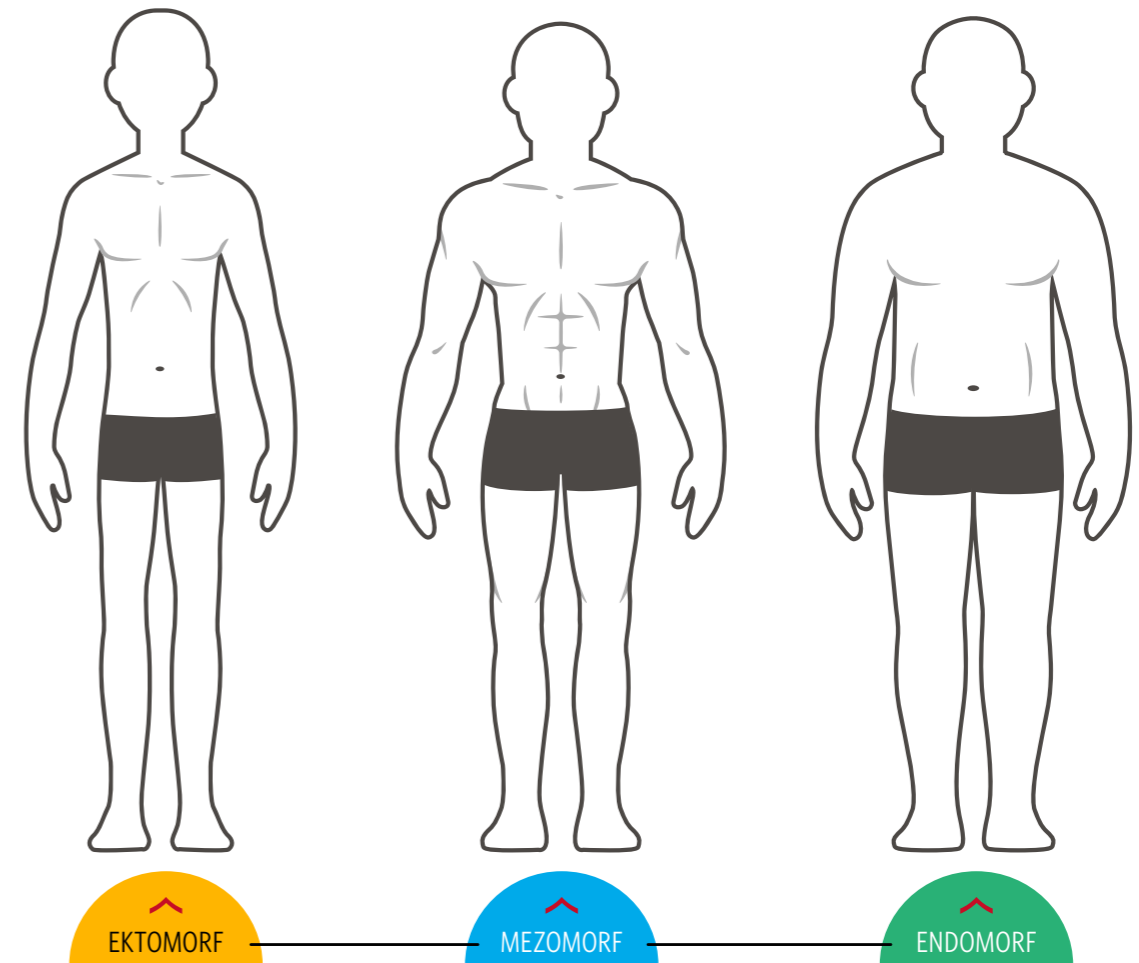
la možné, že ji využívá i ve své práci. V této kapitole je však tento příklad použit jako výkop k lákavému, leč někdy zrádnému tématu – kategorizování hráčů – odborně řečeno k typologii, tedy rozčlenování hráčů do skupin podle určitého kritéria.

Jak bylo v úvodu naznačeno, jakékoliv škatulkování je nebezpečné, poněvadž zobecňování může zastřít jedinečnost a nereprodukovatelnost každého lidského příběhu. Pokud ovšem nepřeceníme význam typologií, tedy toho obecného, mohou nám pomoci lépe chápat význam toho jedinečného. Začneme temperamentem člověka.

Biologický základ osobnosti

Prožívání a chování člověka zkoumá psychologie, která je ovšem neoddelitelná od biologických procesů. Temperament je biologickým základem osobnosti. Je to nejnižší patro architektury osobnosti. Temperament není nic speciálně lidského. Je to pečeť, kterou si neseme stejně jako třeba psi nebo koně. Tento základ plíživě a nenápadně

FOTO: SSHUTTERSTOCK.COM



OBRÁZEK 1

ovlivňuje i naše vědomé jednání, často překvapivě proniká i tam, kde se nám zdá, že máme svoje jednání zcela pod vědomou kontrolou.

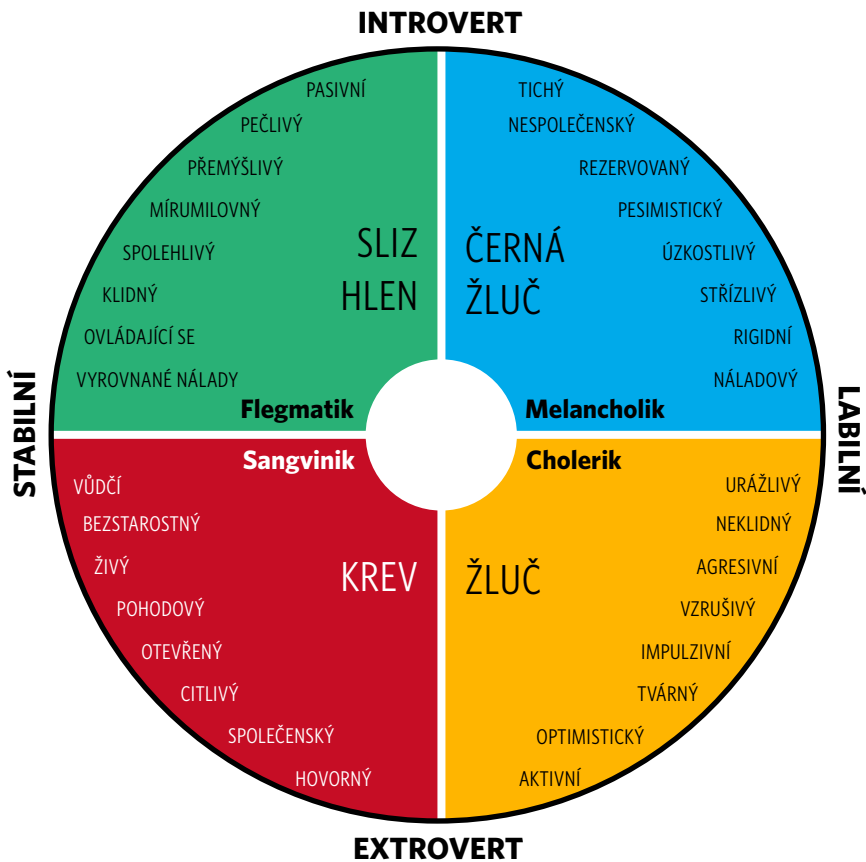
Jaké vlastnosti tedy zahrnujeme pod pojem temperament? Především jde o celkové **citové ladění osobnosti**, o převládající náladu. Temperament ovšem zahrnuje i způsob (modus) **citové a volní vzrůšivosti, reaktivitu a aktivity**. V oblasti temperamentu nejde o to, jak dobře člověk dělá to, co dělá (to je záležitost schopnosti), ani o to, co dělá (to ovlivňuje motivace), nýbrž o celkový styl jeho prožívání a jednání, který ovšem úzce souvisí s emočním aspektem osobnosti.

Autorství první dochované teorie temperamentu se připisuje **Hippokratovi**, o dvě století později ji zastával **Galén**. Ještě dávno před začátkem našeho věku rozlišil čtyři hlavní rysy lidských povah podle převládajících tekutin v těle (krev, sliz, žluč a černá žluč) na sangvika, cholera, flegmatika a melancholika. Ernst **Kretschmer** zaujal myšlenkou, že temperamentové vlastnosti a nejdůležitější psychické poruchy souvisí se stavbou těla. **Sheldon** si také všiml somatotypů a jejich vztahu k osobnostním vlastnostem.

TRENÉR BY MĚL ROZPOZNAT
TEMPERAMENT HRÁČE. ABY
ROZUMĚL JEHO CHOVÁNÍ A ABY
S NIM MOHL SMYSLUPLNĚ PRACOVAT
KESPOKOJENOSTI OBŮ.

- **ENDOMORF** – viscerotónní temperament s vlastnostmi jako: uvolněnost, záliba v tělesném pohodlí, pomalé reakce, dobré spání, obliba jídla, mělké city, extravert, záliba ve společnosti, **potřeba lidí při nesnázích**.
- **MEZOMORF** – somatotónní temperament s vlastnostmi jako: energičnost, hlučnost, tendence k dominanci, tělesná odvaha k boji, dobyvačná útočnost – agresivita, záliba ve sportech a pohybu, nemilosrdnost – nedostatek citlivosti, **potřeba akce při nesnázích**.
- **EKTOMORF** – cerebrotónní temperament s vlastnostmi jako: přehnaná reaktivita – příliš rychlé reakce, lehký spánek, přílišná intenzita duševních dějů – nadměrná pozornost, obezřetnost, sklon k samotářství, introvert, utajování citů – citová zdrženlivost, strach ze společnosti, **potřeba samoty při nesnázích**.

- Tělesnou podobu zachycuje obrázek 1.



- **NERAD PROHRÁVÁ** = obránce
- **RÁD VÍTĚZÍ** = tvořivý hráč
- **PŘEDSTAVITEL SOBCE** = útočník, koncový hráč

I tato kategorizace je velmi svérázná a nesouvisí s temperamentem, někdo by proti ní mohl leccos namítat. Ale minimálně inspirující je v tom, že při určování herních specializací mladých hráčů by si trenér pro vlastní potřebu mohl vytvářet jakési psychologické profily jednotlivých herních specializací.

Například rozehrávač v basketbalu či nahrávač ve volejbalu bude mít pravděpodobně jiný psychologický profil než koncový hráč (střelec nebo smečář). Je sice velmi lákavé určovat herní specializace podle temperamentových vlastností, například útočník – extrovert, obránce nebo brankař – introvert, ale tato cesta může být zrádná, jelikož v profilu jednotlivých herních postů hraje roli mnoho jiných souvislostí.

Praxe ukazuje, že introvert může být stejně dobře útočníkem jako extrovert. Introvert „svítí dovnitř“, tedy prožívá dovnitř. A extrovert „svítí ven“, čili je otevřenější vůči okolí, a tím pádem má jistou výhodu v komunikaci uvnitř týmu, která je zase předpokladem týmové spolupráce. Ovšem tvrdit, že introvert má menší uplatnění v týmu, by bylo hrubým zjednodušením, například v minulém dílu jmenovaný Zinedine Zidane je introvertně laděný.

Temperament ovlivňuje rychlost paměti, myšlení, pohyblivost vnitřního prožívání, hloubku a střídání citů, výrazovost i mimiku. A jestliže jsme výše konstatovali, že trenér by si pro vlastní potřebu mohl vytvářet jakési psychologické profily jednotlivých herních specializací, pak bohužel nevystačí s posouzením temperamentu hráče, ale bude muset hledat i další širší souvislosti.

Zbývá otázka, proč se vůbec bavíme o temperamentu hráče, když nehraje zásadní roli ve výkonu či při výběru pro herní specializaci? Především kvůli charakteru komunikace na lince trenér – hráč. Trenér by měl rozpoznat temperament hráče, aby rozuměl jeho chování a aby s ním mohl smysluplně pracovat ke spokojenosti obou. Holým nesmyslem by bylo hráče v tomto ohledu jakkoliv předělávat, ale naopak moudré je využít předností, které každý temperamentový typ s sebou nese. Osobnost hráče je totiž komplexní celek a kromě biologického základu – temperamentu, o němž byla řeč v této kapitole, jsou tu dále oblast schopností, motivace, volních vlastností a postojů. A o tom zase v dalších kapitolách.



Sheldonova typologie nás už z hlediska sportu zajímá zásadně. Nabízelo by se dokonce tvrzení, že mezomorf je ten typ, který pro sport hledáme. Do jisté míry je to pravda. Generalizace by mohla být ovšem nebezpečná, jelikož každá sportovní hra (včetně herních postů) si žádá jiné somatotypy hráčů, a s tím pravděpodobně související psychologické vlastnosti.

Hans Jürgen **Eysenck** dospěl v této oblasti faktorovou analýzou ke třem základním superfaktorům: extraverci – introverzi – neuroticismu (stabilita – labilita). Na obrázku 2 můžeme vidět i srovnání s klasickou antickou typologií.

Známé jsou i další teorie, například Jungova, Cattelova atd. Není zdaleka důležité, aby trenér znal tuto problematiku dopodrobna. Důležité je pro něho vědět, že temperament se projevuje už v dětství a zůstává stálý. Není zásadně ovlivnitelný ani tréninkem, ani výchovným působením. Mohli bychom v tom smyslu parafrázovat psychologa Řičana, že temperament není centrem hráčské osobnosti, je to spíše jakýsi jeho trvalý „vnitřní terén“.

Hráčský temperament

Vrátíme-li se na začátek k trenéru Wengerovi, mohli bychom přiblížit to, jak využívá kategorizování k predikci herních specializací.