

# Coach

Tento výtisk je samostatně neprodejný

**RONEN**

**GINZBURG**

Izraelský kouč  
přivedl český  
mužský basketbal  
po 37 letech na MS

**NA DETAILU**

**ZÁLEŽÍ VŽDYCKY**





Speciální magazín deníku Sport

# 100 LET

NEJVĚTŠÍ OKAMŽIKY ČESKÉHO SPORTU



PRÁVĚ  
V PRODEJI

**Ivan Lendl:**  
Exkluzivní  
povídání  
z New Yorku

**Radka  
Čáslavská:**  
Dcera  
gymnastické  
královny Věry

**Antonín  
Panenka:**  
Proč jsem  
kvůli dloubáku  
tloustnul



KUPOJTE  
I PŘES SMS!

NA ČÍSLO 902 11 POŠLETE SMS VE TVARU:

STO MEZERA JMÉNO MEZERA PŘÍJMENÍ MEZERA ULICE ČP MEZERA MĚSTO MEZERA PSČ

Příklad: STO Jan Novak Prubezna 233 Olomouc 77900

Cena každé přijaté SMS je 69 Kč vč. DPH (zahrnuje poštovné i balné). Provozuje CZECH NEWS CENTER a.s., infolinka 296 363 199 (po-pá 8- 16 hod.), [mobil@cncenter.cz](mailto:mobil@cncenter.cz), [www.platmobilem.cz](http://www.platmobilem.cz)



4. 12. 2018

**Coach**

 VZDĚLÁVAT  
 INSPIROVAT  
 SPOJOVAT

 COACH. Měsíčník.  
 Ročník 3., číslo 12,  
 vychází 4. 12. 2018.

 Samostatně neprodejné, vychází  
 jako příloha deníku SPORT.

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

 telefon: popředvolbě  
 +420 22597 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:** Erika

 Hettešová (7454), **Feditel**
**výroby a distribuce:** Libor Berka

(7283).

**Vydává:** CZECH NEWS

CENTER a.s., Komunardů

1584/42, 170 00 Praha 7,

IČO: 02346826

**Generální ředitelka:**

PhDr. Libuše Šmuclová.

Rozšiřují společnosti PNS a.s.

Tiskne: EUROPRINT a.s.,

ISSN 2464-6865.

Registrace

MK ČR E 22423.

Nevyžádané rukopisy, fotografie

a kresby se nevracejí. 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.

Czech News Center

**obsah**

 Muž, který  
 zrušil české  
 basketbalové  
 prokletí

← 4

 ROZHOVOR  
 RONEN GINZBURG

 Kristýna  
 Hoidarová  
 Kolocová

← 14

POHLED SPORTOVCE

 Nástrahy  
 výběrových  
 řízení

← 18

HLAVNÍ TÉMA

 Jakou nejlepší  
 knihu jste  
 za uplynulý rok  
 přečetli?

← 26

COACHING

Pavel Vrba

← 30

MÉ MLADŠÍ JÁ

 Proč se trenéři  
 a manažeři mohou  
 učit od svých  
 sportovců

← 32

REFLEXE

 Věkové období  
 12-13 let

← 36

 SPORTOVNÍ  
 PSYCHOLOGIE

**editorial**
**O (ne)porozumění**

**N**ovinář a kouč. Vztah mezi nimi patří už neodmyslitelně ke sportu. A to i přesto, že rozhodně ne vždy je zalitý sluncem a vzájemným porozuměním a pochopením.

Novináře často štve, že trenér je při svých vystoupeních zoufale nekonkrétní. Před zápasy nechce odhalovat své plány a mluví v divných názvacích. A po nich zase používá fráze nebo podrážděné inaktivy místo promyšlených odpovědí. To mi pak tedy řekněte, jak z toho udělat zajímavý článek s poutavým titulkem, který by potěšil fanoušky? A kvůli nim se přece vrcholový sport hraje!

Trenérům naopak nejednou vadí příliš povrchní a rychlé soudy zástupců sedmé velmoci. Nerozumí tomu, jak mohou novináři hráče hodnotit, když neznali koučovy plány, s nimiž do zápasu šel. Nechápu, jak po nich někdo může chtít promyšlené analýzy jen pár minut po zápase, když mají tep stále ještě kolem sto padesáti a sucho v krku. Na základě toho všeho si pak někdy myslí, že novináři jejich sportu prostě nerozumí, a berou je jako vetřelce, kteří narušují jejich kruhy.

A najednou je tu projekt Sport Coach, na kterém ruku v ruce spolupracují novináři s trenéry. A ono to jde. Myslím si, že jsme za tu dobu jeden o druhém leccos zjistili, víc se pochopili a možná se i něco naučili. Dokonce už po debatě s Michalem Bardou o trochu víc rozumím i tomu, proč Bohumil Páník nedávno veřejně hájil Milana Baroše i poté, co hloupým faulem poškodil svůj tým.

A kdo je pro mě po všech těch setkáních vzor kouče s velkým K? Jako první mě napadne Jaroslav Hřebík. Muž, který za pár dnů oslaví 70. narozeniny, jeho duše však zůstala mladá a plná touhy nACHázet nové obzory.

Je to trenér umanutý a náročný, ale taky opravdový a spravedlivý. Trenér, který vidí pod povrch, o několik tahů dopředu a přemýšlí o sportu v souvislostech. Trenér odvážný, ochotný jít proti proudu, pokud své pravdě věří a má pro ni argumenty. Ale také trenér, jehož schopnosti a znalosti český fotbal bohužel dosud nevyužil tak, jak by mohl.

Ale to už jsme zpátky u těch novinářských závěrů a soudů...

LUKÁŠ TOMEK

šéfredaktor deníku Sport

Termín uzávěrky: 27. 11. 2018 | TITULNÍ SNÍMEK SPORT: MICHAL BERÁNEK

VE SPOLUPRÁCI:





# HRÁČI UŽ VĚDÍ,

## ŽE MOHOU HRÁT S

Ronen Ginzburg se narodil v Tel Avivu, ale skoro čtvrtinu života prožil v Česku a považuje se skoro za Čecha. Letos dovedl basketbalové reprezentanty na mistrovství světa, o němž si několik generací mohlo nechat jen zdát. Po dlouhých 37 letech se tak Češi v příštím roce představí na šampionátu v Číně. A nebudou tam chtít být jen do počtu.

MICHAL BARDA





**KAŽDÝM**



### Pane Ginzburgu, co pro vás znamená postup na MS s českým týmem?

„Pro mne osobně je to velký úspěch. Každý trenér se touží dostat na mistrovství světa, ale jen málokomu se to povede. Je to o to cennější, když se to podaří s týmem země, která nepatří mezi právě basketbalové obry. Z toho mám ještě větší radost. Jsem tu už dvanáct let a cítím se skoro jako Čech. Zním celý ten dlouhý vývoj a vím, co všechno tu různí lidé pro basketbal udělali, aby ho posunuli vzhůru. Je to obrovský úspěch pro celý český basket i Českou republiku jako zemi. Jeden z největších úspěchů, jakých země v basketu může dosáhnout.“

### Byl právě toto váš cíl, když jste v roce 2013 český reprezentační tým přebíral?

„Vůbec ne. Když jsem tým přebíral v roce 2013, myslel jsem jen na dobrý výsledek na Evropě 2015. Měli jsme pár dobrých hráčů a věřil jsem, že můžeme uspět, dokonce že se můžeme dostat i na olympiádu. Všichni si v té době mysleli, že jsem snílek, ale nechybělo nám moc. Skončili jsme v Evropě sedmí a hráli olympijskou kvalifikaci. Teď to bylo trochu jiné, protože když jsem v roce 2017 podepisoval novou reprezentační smlouvu, tým předtím úspěch neměl. Cílem tedy nyní bylo mistrovství Evropy 2021. Myslel jsem si, že máme mladé hráče, s kterými můžeme v budoucnu dosáhnout úspěchu, možná i něčeho velkého. A pak jsme začali hrát kvalifikaci a uhráli jsme výborné výsledky.“

### Ale už sedmé místo v roce 2015 byl skvělý výsledek, nebo ne?

„Ano, ale to už je dávno pryč. Po mistrovství Evropy 2017 jsme mysleli až na rok 2021, ne na mistrovství světa 2019. Začali jsme hrát kvalifikaci a začali jsme vyhrávat, tak jsme šli zápas od zápasu. A ten sen se splnil dřív a přišel zdánlivě snadno. Začal jsem si jasněji uvědomovat až po prvních čtyřech utkáních, že bychom to mohli zvládnout.“

### A dnes už tedy víte, proč to přišlo tak brzy? Nebo to byla jen šťastná konstelace hráčů, která se v týmu sešla?

„Myslím si, že ligoví hráči, kteří začali kvalifikaci hrát - především hráči Nymburka - postupně dozráli a začali se prosazovat. Dřív nám chyběl vysoký hráč a najednou tu byl Ondřej Balvín, na kterého jsme se mohli spolehnout. Hráči postupně sbírali herní zkušenosti a přinášeli je do reprezentace. Klíčem bylo právě mistrovství Evropy v roce 2017. Tam jsme hráli jen s jediným výjimečným hráčem, Tomášem Satoranským. Když jsem po utkáních

hovořil s vedením i médií, všichni si mysleli, že hráče neúměrně chválím. Jenže my jsme v té době budovali tým. Někteří hráči nepřijeli a jiní tak dostávali herní příležitosti, které by jinak nedostali, kdybychom byli v plné sestavě. A nasbírali v tom roce spoustu zkušeností. Bohačík, Hruban, Peterka, Kříž nebo Jakub Šířina byli najednou pro tým klíčoví hráči.“

### Čím ještě byl rok 2017 důležitý?

„Dal nám vlastně základ pro budoucnost a urychlil náš vývoj, protože jsme neměli na výběr - tihle kluci prostě museli hrát. A když přišla kvalifikace mistrovství světa, vrátilo se nám to. Nasbírat zkušenosti a učit se prostě nějakou dobu trvá, špičkovým hráčem se nestanete přes noc. Na hráčích je teď vidět mnohem víc zkušeností a sebevědomí. A v kombinaci s Balvínem a v posledních utkáních i s Janem Veselým a Satym to fungovalo, a to bylo nejdůležitější. Teď, když jsem u reprezentačního týmu na plný úvazek, mám také víc času se s hráči potkávat i během sezony a mluvit s nimi. To nám

FOTO SPORT: BARBORA REICHOVÁ





také pomáhá. Ale největší část současného úspěchu bylo naše účinkování na mistrovství Evropy 2017.“

**Když je úspěch, je všechno vždycky snazší. Ale těžší je, když úspěch nemáte: jak přesvědčit lidi okolo, aby vaši vizi věřili, aby šli s vámi, aby byli ochotni usilovně pracovat pro možný budoucí úspěch, který zatím nikdo nevidí?**

„Ano, my jsme v roce 2017 neuspěli. Ale lidé na svazu vnímali situaci velmi rozumně a nedělali žádné překotné změny. Hráli jsme s mladým týmem plus Satoranským. Důležité bylo, že jsem nemusel hráče nijak přesvědčovat, aby za národní tým hráli. Oni prostě chtěli hrát.“

**Jak důležitý je pro národní tým klubový Nymburk?**

„Nymburk je velká část úspěchu reprezentace. Když se v Evropě řekne český basket, lidi znají jen národní mužstvo a Nymburk. Samozřejmě, znají také Jana Veselého, ale z týmů jen Nymburk. A všechny soutěže, které Nymburk celá ta léta hraje, ať už je to VTB, Adriatic League nebo Champions League, přinášejí hráčům zkušenosti, sebevědomí a kontakt s mezinárodním basketem. Jsem šťastný, že teď hrají evropské soutěže i Opa-

va a Pardubice. Často jsem měl pocit, že hráči žijí v bublině, znají jen českou ligu a nevědí, co se děje jinde. Když chcete uspět na klubové nebo reprezentační úrovni, musíte se Evropě otevřít. Přivedl jsem do Nymburka Vojtu Hrubana, Boháčka i Tomáše Vyoralu nebo Martina Kříže. Hráli předtím v české lize dobře, ale dnes jsou to jiní hráči, než když do Nymburka přišli. Samozřejmě, byli předtím v dobrých klubech, jako třeba v USK, dostali dobré základy, ale dnes jsou to jiní hráči i jiné osobnosti, než když přišli.“

**V čem je Nymburk změnil?**

„Přiměl je, aby měli vyšší ambice, aby tvrdě trénovali i hráli a dodal jim sebevědomí. Víím, že lidé občas Nymburk kritizují, ale bez něj bychom tohoto úspěchu nedosáhli. Jakub Šířina hrál za Opavu a byl v lize hvězda, ale teprve když začal hrát za reprezentaci a hrál zápasy venku, pochopil a udělal rozhodující krok kupředu. Přihrávka, kterou dáte v lize, v Evropě nefunguje, protože soupeři jsou větší a na všechno máte mnohem méně času. I na střelbu máte mnohem méně času. Hráči se na to musí adaptovat a to nepřijde za den. Myslím si, že Nymburk udělal pro český basket strašně moc.“

**Vy jste přišel do Nymburka s Mulim Katzurinem, že?**

„Ano, byl jsem Muliho asistent v Nymburce čtyři roky.“

**Takže si vás jako parťáka vybral už v Izraeli?**

„Ano, byl to můj trenér, ještě když jsem hrál v Izraeli jako junior. Věděli jsme o sobě, ale nepotkávali jsme se nijak pravidelně. Když už jsem trénoval, zavola mi jednoho dne Muli, že by se se mnou chtěl sejít. Samozřejmě jsem šel; byl to můj trenér. Řekl, že odchází trénovat do České republiky a jestli chci jít s ním. Říkal jsem: do České republiky – oni taky hrají basket? A on na to, že ano, že mají jeden dobrý tým, Nymburk. Nymburk tehdy ještě nebyl tak etablovaný, ale už začal s Michalem Ježdíkem dosahovat dobrých výsledků. Řekl jsem Muli, že jsem do Evropy vždycky chtěl a že tedy půjdu s ním. Nikdy jsem toho nelitoval, bylo to dobré rozhodnutí.“

**Co vám ty čtyři roky s Mulim Katzurinem v Nymburce daly? Jak to formovalo váš pohled na basket a koučování?**

„Hrál jsem v Izraeli pod řadou výborných koučů, ať už to byl Muli Katzurin, Pini Gershon či další. Od Muliho jsem se naučil, jak zvládat některé si-



## RONEN GINZBURG

**Narozen:** 19. září 1963 v Tel Avivu

→ **Profese:** basketbalový trenér

→ **Hráčská kariéra:**

Beitar Tel Aviv (1981-95)

→ **Trenérská kariéra:**

Bnei Herzliya (2000-01), Ramat HaSharon (2001-04), Bnei Hasharon (2004-05), Habik'a B. C. (2005-06), ČEZ Nymburk (2006-10 asistent, 2011-17 hlavní trenér), česká reprezentace (2013-?)



FOTO SPORT: BARBORA REICHOVA

# 37

PO TOLIKA LETECH SI ČEŠTÍ BASKETBALISTÉ, V ČELE S TOMÁŠEM SATORANSKÝM Z NBA, ZAHRAJÍ NA MISTROVSTVÍ SVĚTA. V ROCE 1982 TO BYLA JEŠTĚ FEDERÁLNÍ REPREZENTACE.

tuace mimo hřiště, jak jednat s managementem i s hráči. Byl jsem zvyklý jednat intuitivně, ale spolupráce s Muli mi dala úplně jiný pohled na to, jak řídit klub. I basketbalově jsem se od něj hodně naučil; líbilo se mi, jak Muli koučoval.“

### Byl to prý hodně tvrdý trenér. Je to tak?

„Ano, to tedy byl, mockrát jsme se spolu hádali. Jako asistent jsem byl zvyklý říkat napřímo, co si myslím, a vyžadují to i teď od svých asistentů. Co si řekneme, zůstane v šatně a jen mezi námi, nikdy se to nedostane ven. Je důležité respektovat asistentovy znalosti a slyšet jeho názor, ale také si prosadit ten svůj. To je strašně důležité.“

### Váhal jste Nymburk převzít, když Muli Katzurin odcházel do Německa?

„Ne, bylo to přirozené, vedení Nymburka to připravovalo rok a půl dopředu. Muli věděl, že po čtyřech letech skončí, a já jsem měl převzít jeho práci. Stejně to teď bylo s výměnou za mne. Nymburk má dobrý management, který takové věci připravuje dopředu. Neváhal jsem tehdy ani chvíli, protože mým snem bylo koučovat v Evropě.“

### Proč se vlastně věnujete basketu? Člověk má vždycky v životě různé možnosti volby a mě by zajímalo, proč to u vás vyhrál zrovna basketbal. Hrál jste jen v Izraeli, nebo i někde jinde?

„Hrál jsem v Izraeli i rok na univerzitě v Americe a pak jsem začal trénovat. Úplně od píky, od šestiletých a sedmiletých dětí přes juniory až po asistenta a nakonec šéftrenéra u dospělých. Bylo to přirozené, basket se mi líbil, byl to můj život. Bavit mě to, měl jsem dobré výsledky a vychoval jsem

řadu hráčů, kteří pak hráli v Izraeli i v Evropě. Tak jsem u toho zůstal. Kdybych dělal něco jiného, život by mě asi zavál jinam, ale nevím, jestli by to bylo lepší, nebo horší. Být koučem je krásné, ale je to strašně nevděčný job. Někdy vás oslavují, jindy zatracují, není nic mezi tím. Ale to se nám na tom líbí.“

### Nevěděl jsem, že jste hrál taky na univerzitě v Americe. Kde to bylo?

„Na dobré škole, na Messiah College v Pennsylvánii. Nebyl jsem špatný hráč – ne tak dobrý jako Saty nebo Jan Veselý, ale dost dobrý.“

### Říkal jste, že jste tam hrál jen rok. Proč tak krátce?

„No, to byla taková story. V té době jste v Izraeli nemohl přestoupit bez souhlasu klubu, musel byste tři roky stát, vůbec nehrát basket. Jedinou možností bylo jít na univerzitu. Šel jsem tehdy studovat a hrát do Ameriky, po roce jsem se s klubem v Izraeli domluvil a vrátil se zpátky. Proto jsem byl v Americe jen rok, ale líbilo se mi to. Byl to dobrý rok.“

### Musela to být zajímavá zkušenost, že?

„Ano, byl to rok života, na který se nezapomíná. Bylo to jiné než v Evropě i než v Izraeli. V Izraeli bylo v té době každé utkání na život a na smrt, v Americe bylo mnohem méně tlaku, všechno bylo mnohem uvolněnější. Mnoho mne to naučilo. Když jsem později jako trenér vybíral do svého týmu americké nováčky, vždy hned na začátku jsem jim vysvětlil, že je to od prvního okamžiku vážné. Že neexistuje žádné ‚dneska jsme prohráli, nevadí, zítra nebo napřesrok budeme hrát zase‘. Ne, od začátku záleží na každém detailu.“





[www.uniqa.cz](http://www.uniqa.cz)



**UNIQA**  
Partner trenérů ČOV





FOTO SPORT: BARBORA REICHOVÁ

^  
**JAN VESELÝ, EUROLIGOVÁ  
 SUPERSTAR Z FENERBAHCE  
 ISTANBUL A NĚKDEJŠÍ HRÁČ  
 NBA, JE VEDLE TOMÁŠE  
 SATORANSKÉHO NEJVĚTŠÍM  
 INDIVIDUÁLNÍM TRUMFEM  
 TRENÉRA GINZBURGA PRO  
 ŠAMPIONÁT V ČÍNĚ.**

**Česká republika letos slaví 100 let své existence, Izrael oslavil 70. výročí založení moderního státu v květnu. Ale Izrael musel po celou tu dobu o svou existenci skutečně bojovat. Něco takového musí mít obrovský dopad na lidi, společnost i kulturu...**

„Samozřejmě že je to veliký rozdíl. První rok v Česku to pro mne byla obrovská změna. Lidé v Izraeli jsou zvyklí žít každý den, jako by byl poslední. Jsou velmi přátelští i exaltovaní, v tom dobrém i špatném. Kdybychom například dosáhli takového úspěchu v basketu v Izraeli... Izraelští junioři vyhráli loni v létě mistrovství Evropy, a když se vrátili do Izraele, bylo letiště plné fanoušků. Na letadlo stříkaly girlandy vody, na letišti čekal na družstvo prezident, od prezidenta odjeli za předsedou vlády. Tady se všechno bere tak nějak uměřeně, v Izraeli cit pro proporce chybí. Podobná mentalita je někdy v Turecku nebo v Řecku, někdy prostě chybí míra.“

### **Co ještě vás napadá?**

„V Izraeli je méně trpělivosti. Začíná to drobnostmi v restauraci nebo třeba na ulici, ale promítá se to do všeho. Chceme všechno rychle a hned, je to podobné jako v New Yorku nebo v Americe. Víte, my se tomu smějeme, že každý den může být poslední, ale tak to v Izraeli je. Jsme tam obklopeni lidmi, kteří nás nemají moc rádi, a tak jsme ostrážiti. Ale já mám raději ten klidnější evropský způsob.“

### **Nymburk v poslední době změnil majitele. Myslíte, že se vedení klubu změní, nebo bude klub držet dál stejnou linii?**

„Pokud vím, management klubu zůstává, ale nevím samozřejmě, jaké představy bude mít nový vlastník. Po celá minulá léta byl management jedinou ze silných stránek klubu. Měli jsme sportovně lepší i horší období, ale vedení klubu bylo vždycky silné a pevné ve svých vizích. Když nový prezident půjde stejnou cestou, bude to pro klub jen dobře. Je snadné vyhodit hráče, trenéra nebo někoho jiného, ale člověk by měl vědět, co dělá a jaké to může mít důsledky.“

### **Někteří lidé se občas o Nymburku vyjadřují neuctivě a říkají, že to má snadné, protože má peníze. Jenže jenom peníze hráče lepším neudělají. Co jste museli za ta léta vybudovat, aby byl Nymburk takhle dobrý?**

„Jak už jsem řekl, klíčem bylo pevné vedení a správná organizace. Když jsem do Nymburka přišel, neměl klub žádné juniory, jen první tým. Vedení s Michalem Ježdíkem vybuvovalo od nuly celý mládežnický program. Mladí teď pracují tvrdě, trénují dvakrát denně a s jasnou vizí. Na začátku chtěl Nymburk jen hrát ligu, pak VTB a Adriatic League. Nebylo to snadné a stálo to hodně peněz. Hráli jsme v Evropě proti týmům, které měly třeba dvacetkrát vyšší rozpočet. Neříkám, že jsme pořád vyhrávali, ale hráli jsme s nimi jako rovný s rovným, někdy jsme vyhráli, někdy prohráli. Maccabi Tel Aviv má roční rozpočet dvacet milionů dolarů, ale porazí ho tým s rozpočtem sedm set tisíc. Nejdřív musíte peníze do klubu přinést, pak s nimi vybírat ty správné hráče a vychovávat je pro sebe nebo pro Ameriku. Peníze jsou důležité, ale výsledek na hřišti vždycky nezaručí. Dnes už rozdíl v rozpočtu na hráče mezi Nymburkem a druhým nebo třetím týmem v lize tak velký není.“

### **Není to tak, že největší dopad týmů jako Nymburk je v tom, že ukazují ostatním, co všechno je možné? Že je motivují, aby byly také tak dobré?**



„My se tomu smějeme, že každý den může být poslední, ale tak to v Izraeli je. Jsme tam obklopeni lidmi, kteří nás nemají moc rádi, a tak jsme ostražiti.“

„Přesně tak to je. Hráči vidí, že mohou s nejlepšími držet krok, a když pak přijdou do reprezentace, přinesou si toto sebevědomí s sebou.“

**Do mistrovství světa vám zbývá přibližně jedenáct měsíců. Co všechno musíte ještě zvládnout, abyste i tam drželi krok?**

„Před mistrovstvím světa budeme pohromadě jen měsíc, do té doby budou hráči v klubech. Po celou tu dobu je budu sledovat a budu s nimi v kontaktu. Budeme rozvíjet basketbalové věci, které nám na mistrovství světa mohou pomoci. Máme na svazu skvělou strukturu a mládežnický program, který pojede souběžně dál. A důležité bude, aby se nám nikdo nezranil, až budeme mít příležitost trénovat víc spolu. Ale nejlepší hráči teď patří plně klubům, my se budeme víc zaměřovat na mladé.“

**Takže teď je čas zaměřit se na mladé, integrovat je do týmu a naladit je na to, co obnáší špičkový mezinárodní basket?**

„Znám mládežnické programy polské i izraelské federace, ale program českého svazu patří ke špičce. Co dělá sportovní úsek s Michalem Ježdíkem, Michalem Konečným a Mirkem Janstou na špičce, je strašně důležité. Vybrali jsme deset dvanáct špičkových hráčů, o kterých si myslíme, že mají šanci hrát za reprezentaci, a poskytujeme jim podporu mimo rámec klubu. Pomáháme jim se stravováním, kondiční přípravou, psychologickou péčí, přivádíme pro ně nejlepší trenéry. Vít Krejčí, jeden z velkých talentů českého basketu, hraje v Zaragoze. Míň leto jsme ho na měsíc poslali do Ameriky, kde absolvoval speciální zdravotní a posilovací program. To každý svaz nedělá. V Izraeli existují soukromé společnosti a agentury, které takovou podporu hráčům poskytují, ale svaz ne. Ten většinou jen v létě svolá hráče a řekne, pojďte za nás hrát.“

**Český přístup je náročnější...**

„Stojí to všechno peníze, ale jsme přesvědčeni a doufáme, že to hráči vnímají a že cítí spoluzod-



↓ INZERCE

## TEĎ JSOU U NÁS NEJBOHATŠÍ VÁNOCE

Čím víc vás bude, tím větší radost si uděláte. K nové aktivaci nebo prodloužení služby vám totiž dáme až 4 000 Kč. Takže když to pak dáte dohromady, můžete si odnést třeba novou 50" televizi Sony Bravia WF66 už za 1 Kč.

UŽ ZA  
**1 Kč**

**SONY**

T-MOBILE.CZ/VANOCE



Platí do 31.12. při uzavření/prodloužení 3 smluv s tarify Mobil L v rámci Magenta 1, a to na 2 roky a jejich dodržení.

povědnost za společnou vizi. V klubu hráči hrají basket, hru, která je baví, a dostávají za to peníze. V reprezentaci peníze nedostávají, a tak jim musíme nabídnout něco jiného, aby vnímali, jak nám na nich záleží. Hráči, kteří dostávají takovou podporu, budou své federaci v budoucnu prokazovat respekt. Teď v listopadu tady byl David Nurse, jeden z nejlepších amerických koučů na střelbu, a tři dny s hráči intenzivně pracoval. Svaz tak buduje budoucí generaci pro reprezentaci i pro kluby. Nevím, jestli čas těchto hráčů přijde už teď, ale v roce 20121 a dál určitě.“



FOTO SPORT: BARBORA REICHOVÁ

to v současném světě je. Ale hráči jako Satoranský, Veselý, Hruban, Pumprla nebo Petr Benda se přesto rozhodli věnovat svoje nejlepší léta basketu a své zemi a dělají to naplno. I když by místo toho mohli dělat spoustu jednodušších věcí.“

### Umíte si představit, že by někdo dokázal v basketbalu ohrozit dominanci Spojených států?

„Spojené státy jsou tak silné, protože je to velká země, basketbal je tam nesmírně populární a hraje ho velké množství lidí. A z něj prostě vyrostou i skvělí hráči. V médiích vidíme především ty velké hvězdy, ale v přípravě mládeže Američané vlastně systém nemají. Ovšem je jich hodně a jsou to skvělí atleti. Znam spoustu Američanů, kteří hrají v Evropě, a občas vás překvapí, jaké nedostatky mají hráči, kteří přišli třeba i z věhlasných škol. To není jen můj názor, říkal to i Kobe Bryant nebo Gregg Popovich, který si do týmu vybíral hodně hráčů z Evropy. Na univerzitách je to často podobné. Americký basket je jako americký způsob života: nestará se moc o průměr nebo o rozvoj v mládí, ale když jste dobří, dá vám příležitost. Univerzitní systém hráče motivuje, aby se v basketu prosadili, a škol je hodně. Univerzity na tom také vydělávají hodně peněz. Ale systém výchovy mládeže vlastně nemají.“

### Nadcházející mistrovství světa bude v mnohém nové. Bylo o rok posunuto, aby se nekonalo ve stejném roce jako mistrovství světa fotbalistů. Poprvé bude hrát 32 týmů a navíc v Číně. Co pro vás mistrovství světa znamená?

„Abych řekl pravdu, ještě jsem se tím nezabýval, protože před sebou máme ještě čtyři zápasy kvalifikace. Chci, abychom vyhráli co nejvíc zápasů, protože je to skvělá zkušenost pro hráče, a když vyhráváte, je všechno jednodušší. Musíme se připravit jako svaz, nebude to obyčejný turnaj v obyčejné zemi. Ještě neznáme rozlosování, můžeme potkat úplně jiné herní styly týmů z Afriky nebo Asie. Těším se na to, ale ještě nevíme, co nás čeká.“

### Věříte týmu?

„Vždycky věřím týmu. Teď navíc pracujeme s mladou generací, tým je dobře poskládaný na pět šest let dopředu a hráči spolu hrají rádi. Máme dobrou mentalitu a soutěživé hráče, kteří nechtějí prohrávat. Já jim to říkat nemusím, oni to říkají mně. Samozřejmě záleží na losu: můžete vyhrát čtyři zápasy a pak ten rozhodující prohrát. Možná že jsem snilek jako posledně, ale myslím si, že můžeme hrát s každým a každému se můžeme podívat do očí. A hráči už to vědí.“

### Klíčová je asi myšlenka, že se hráči učí sdílet společnou vizi a cítí za ni spoluzodpovědnost. To je zavazuje, aby se v budoucnu chovali podobně k mladším hráčům sami.

„Ano, současná generace hráčů jako Tomáš Satoranský nebo Ondřej Balvín to tak cítí. Tomáš je sto procentní vlastenec, a když třeba v létě potřebuje prostor na trénink, samozřejmě mu pomůžeme. Nechceme po hráčích jen žádat, aby hráli za svou zemi, chceme jim taky pomáhat.“

### Často si kladu otázku, jestli ve střední Evropě nežijeme v překypujícím pohodlí. Máme se ekonomicky dobře, je tu příjemné a uměřené počasí bez katastrof, vysoká bezpečnost. Nehrozí, že to mladší generace bude považovat za samozřejmé, že se nebude tolik snažit?

„Česko je úžasná země. Tenhle komfort se ale netýká jen Česka, týká se celé Evropy i Izraele. Život se stává mnohem pohodlnějším, rodiče se dětem o vše postarají a mladí se nemusí tolik snažit - tak

„ŽIVOT SE STÁVÁ MNOHEM POHODLNĚJŠÍM, RODIČE SE DĚTEM OVŠE POSTARAJÍ A MLADÍ SE NEMUSÍ TOLIK SNAŽIT. TAK TO V SOUČASNÉM SVĚTĚ JE.“







**Mistrovství světa  
ve florbale 2018**

1. – 9. prosinec / Praha

# FAST TRACK TO GLORY

Vstupenky v prodejní síti  
Ticketportal a na [Ticketportal.cz](http://Ticketportal.cz)

**ticketportal**  
VSTUPENKY NA DOSAH



 **Matěj Jendrišák**

Bronz: CZE 4:3 SUI / MS 2014

**1.–9. 12. 2018**

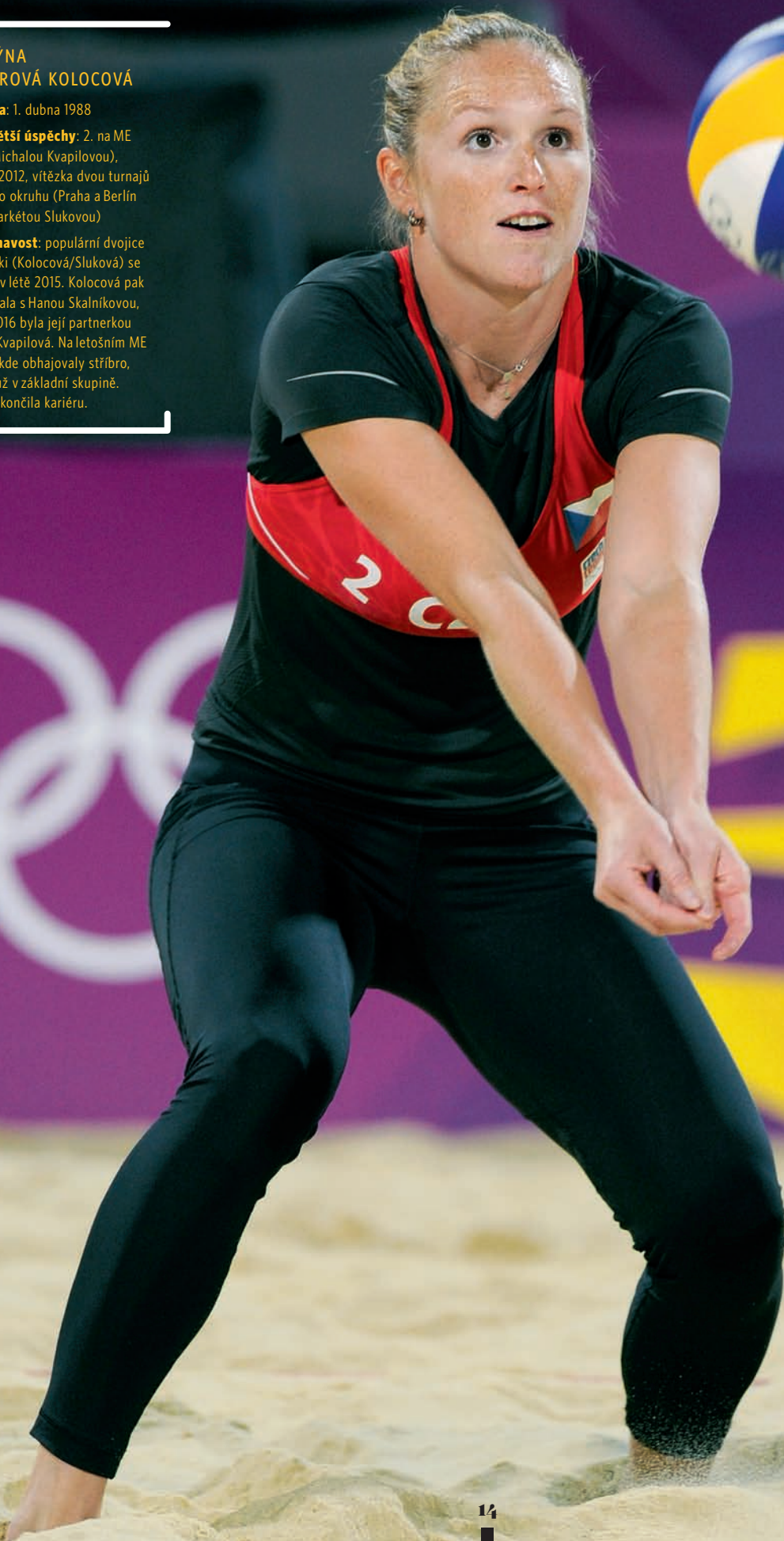


KRISTÝNA  
HOIDAROVÁ KOLOCOVÁ

**Narozena:** 1. dubna 1988

→ **Největší úspěchy:** 2. na ME 2017 (s Michalou Kvapilovou), 5. na OH 2012, vítězka dvou turnajů Světového okruhu (Praha a Berlín 2014 s Markétou Slukovou)

→ **Zajímavost:** populární dvojice Kiki a Maki (Kolocová/Sluková) se rozpadla v létě 2015. Kolocová pak nastupovala s Hanou Skalníkovou, od jara 2016 byla její partnerkou Michala Kvapilová. Na letošním ME v Haagu, kde obhajovaly stříbro, vypadly už v základní skupině. V srpnu ukončila kariéru.





# POZITIVNÍ TRENÉR, správný trenér

**Olympiáda v Londýně 2012 je vystřelila na vlnu nebývalé popularity. Kristýna Kolocová a po jejím boku Markéta Sluková se staly skutečnými hvězdami českého sportu, které sklízely sympatie i obdiv pod značkou Kiki a Maki. Zlom nastal rok před další olympiádou v Riu, kdy se úspěšný pár rozpadl. Kristýna spojila po týdnech hledání síly s Michaelou Kvapilovou a dotáhly to až k evropskému stříbru, letos v létě ukončila kariéru. Co ji naučili její trenéři?**

TEXT: JIŘÍ NIKODÝM

## Vášeň k volejbalu

„I přesto, že pocházím z Nymburka, s volejbalem jsem začala v Praze na Lužinách, konkrétně na ZŠ Brdičkova. Odmalička jsem měla ráda sport. Před nástupem do čtvrté třídy jsem vyplnila přihlášku do sportovní třídy, poprosila mamku o podpis, a tak začala moje volejbalová cesta, aniž by mě předtím volejbal uchvátil. Začínala jsem obecnou přípravou. Následovaly tréninky pod dohledem dvojice učitelek. Mojí první trenérkou byla v podstatě paní Vodičková. Když jsme se učili volejbalové převaly a pády, jsem si naštěpla malíček a dostala sádku, takže jsem procházela technické věci jakoby dvakrát to, co jsem mohla, a ani jednou to, co jsem nesměla kvůli sádře. Tím jsem si oblíbila některé činnosti, protože mi přišlo, že je umím líp než ostatní. Navíc jsem dospěla k myšlence, že trenér mě vše naučí nejlíp. Tím pádem jsem vůbec netrénovala doma, abych se vyhnula zlovykům, a pouze poslouchala pokyny a rady trenérů. Doma jsem pak všechny odmítala, že si nepůjdeme ani pinknout, protože se musím učit od trenérů a tedy od paní Vodičkové. Už jako malinká jsem ráda jezdila na turnaje. Tenkrát to byly spíše výlety bez rodičů a se spoustou zábavy.“

## Zlepšení

„Když jsem přecházela z žákovských kategorií do kadetek Olympu, můj tým trénoval Rostislav Vorálek, který aktuálně trénuje beachvolejbal, a ten bral volejbal vážně už tenkrát, což se mi líbilo. Takhle zpětně to byl tým mladých holek, které by neměly řešit výsledky, ale on k nám měl proslovy, často s námi mluvil i individuálně jako profesionál. Pochopila jsem, že volejbal není jen zábava, ale vážná věc, a že není příjemné prohrávat. Navíc trenér neměl problém nás kvůli špatnému výkonu vystřídat a říci nám to do očí. Mě takové střídání dokázalo pozitivně namotivovat a měla jsem o to větší chuť zlepšit se.“

## Od šestkového volejbalu do beache

„V době přesunu do ženské kategorie jsem společně s Markétou Slukovou skončila s šestkovým volejbalem. Předtím ještě v juniorskách byl u týmu trenér Miroslav Horáček, který mi poprvé představil beachvolejbal. Já ho zažila vždy hodného a s dobrou vizí. Do trénování beachvolejbalu dával obrovské nadšení. Pro něho byl šestkový volej-



↓ INZERCE

Protože jen týmová práce  
vede k úspěchu

**STRABAG**  
TEAMS WORK.



OFICIÁLNÍ PARTNER  
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU  
2017 - 2020

bal statičtější a neměl tolik prostoru něco vymýšlet s větším počtem hráček v poli. Naučil nás na písku věci, které s Markétou použijeme i dnes. Výsledkem bylo, že se nám podařilo zvítězit na mistrovství Evropy U18, což byl tehdy obrovský úspěch a podpořilo to naši myšlenku pokračovat v beachvolejbalu.“

### Specializace a Michal Palinek

„Vyhodnotily jsme, že když chceme být nejlepší, nemůžeme stát na rozcestí a věnovat se obojímu. Na vlastní kůži jsme poznaly, že holky, které jsme na ME U18 snadno porážely, udělaly za rok specializovaného tréninku obrovský pokrok a o rok později v U19 se nám dokázaly vyrovnat, nebo nás dokonce porazit. Jasný důkaz, že specializace je jedinou cestou k úspěchu a my o ní začaly velmi vážně uvažovat. Začínaly jsme s Michalem Palínkem, se kterým jsme si musely vytvořit podmínky ke kvalitnímu tréninku i samotnému fungování profesionálního týmu. Měli jsme štěstí, že vznikl profi klub na Pankráci zásluhou pana Linka, a i díky jeho investicím jsme mohli pokračovat. Michal s námi byl docela dlouho, naučil nás spoustu věcí, ale po čase jsme se začali povahově rozcházet. Já jsem si s ním rozuměla o něco víc než Markéta. Navíc jsme objevovaly práci dalších trenérů nejlepších světových párů a říkaly jsme si, že my to takové nemáme, ale chtěly bychom. Navíc Michal nám jednoho dne oznámil, že bude trénovat další českou dvojici – Lenku Háječkovou s Hanou Skalníkovou, což jsme braly jako zradu, protože jsme ho chtěly mít samy pro sebe, a to způsobilo náš rozchod.“

### Zapojení Simona Nausche

„Jak jsme nakukovaly do ženské kategorie, tak se začal mísit Michalův trénink a postřehy Simona Nausche, se kterým tenkrát začala Markéta chodit. Simon nám radil s výběrem turnajů nebo dokonce Michala zastupoval. První velký úspěch přišel na Grand Slamu v Klagenfurtu, který nám Simon doporučil. Jelikož jsme neměly v žebříčku žádné body, byly jsme zapsané jen na rezervní listinu. Ale i kdybychom do turnaje nezasáhly, bylo dobré vidět atmosféru velkého turnaje. Pořadatelé nás nakonec posunuli nahoru a my obsadily skvělé deváté místo. Na dalších podnicích jsme uhrály též slušné výsledky a díky tomu jsme se vyhnuly kvalifikačnímu procesu, kterým obvykle juniorky prochází po přestupu do ženské kategorie, a byly hned součástí hlavního turnaje. Na konci sezony jsme ukončily spolupráci s Michalem Palínkem a začaly částečně spolupracovat se Simonem.“



Nejdřív na zkoušku, protože jsme nevěděly, jak to bude fungovat, když je přítelem Markéty. Nakonec jsme se domluvili na delší spolupráci.“

### „Kiki a Maki“

„Simon Nausch se hodně zabýval psychologií a vizí. Dokázal nám, mladým holkám, rozpracovat to, co děláme. Žádné tady máte míč a hrajte. Předpovídal, kam se můžeme tvrdou prací a pílí dostat, jaké jsou naše možnosti, nesnažil se nám naslibovat tituly, ale stanovoval postupné, a hlavně reálné cíle. Do našeho programu zapojil mikro a makro cykly, které fungovaly, a myslím, že byly přínosné. Měl krátkodobé i dlouhodobé cíle, které se propojovaly. Navíc nám je vždy představil a diskutoval s námi o nich. Simon je obrovský nadšenec do trénování. Dává mu ne sto procent, ale rovnou dvě stě. Čte spoustu knížek, sleduje nejnovější trendy a trénink je v podstatě jeho život.“

### Konec páru Kolocová – Sluková

„Na mě to bylo v jisté fázi už moc, protože jsem chtěla mít i normální život. Pro mě bylo důležité odpočinout si od sportu a mít něco, kdy na něj nebudu muset myslet. Ale tam to nebylo možné, protože když jsme byli společně, beachvolejbal byl číslo jedna a v podstatě jediné téma. Když jsem chtěla mít i jiné zájmy a koníčky mimo sportovní život, nastal problém. A to se vlastně promít-

^ NA OLYMPIÁDĚ V LONDÝNĚ 2012 JI TĚŠILO 5. MÍSTO, PŘED DVĚMA LETY V RIU UŽ BEACH VOLEJBAL KOMENTOVALA PRO TELEVIZI

4

TOLIKRÁT SE STALA MISTRYNÍ REPUBLIKY V BEACH VOLEJBALU.





**„Simon Nausch se hodně zabýval psychologii a vizí. Žádné tady máte míč a hrajte. Předpovídal, kam se můžeme tvrdou prací a pílí dostat, nesnažil se nám naslibovat tituly, ale stanovoval postupné, a hlavně reálné cíle.“**

pod novým trenérem, protože po těch letech už hrát umím, jen jsem potřebovala jiný způsob vysvětlení nebo podání, abych celou věc mnohem lépe pochopila. S Lenkou jsme stále řešily možnosti a omezení cestování. Chtěla být na jednu stranu doma s dětmi a na druhou s námi na turnajích, což nebylo pro mě a v tu dobu už i Míšu Kvapilovou ideální. Nakonec jsme ukončily s Lenkou spolupráci, ačkoliv proti jejím trenérským schopnostem jsem nikdy nic neměla a Lenka je podle mě jedním z nejlepších trenérů v republice.“

### Andrea Tomatis

„Určitě mi pomohl. Hodně si potrpěl na kondici. Spolupracovali jsme s kondičním trenérem, který nám rozepsal striktní stravu, a pozměnily jsme i trénink. Částečně jsem zhubla, začaly jsme jinak posilovat, což mi úplně nevyhovovalo. I když já

lo i do našeho konce, kdy oni měli pocit, že já se tomu sportu nevěnuju na sto procent. Což já do teď tak nevnímám. Myslím, že jsem se tomu vždy věnovala maximálně, jak jsem byla schopná. Byla jsem nastavená jinak. Věřím, že oni nechápali, jak to mám já, a já zase nechápu je. Přejde mi strašně náročný mít jen sport a nic jiného. Navíc, co až sportování skončí? Já jsem schopná začít fungovat hned, i když má sportovní stránka byla v průběhu kariéry mnohem větší než ta nespportovní. Když má člověk jen a jen ten sport, o to mi přijde těžší se vrátit do normálního života.“

### Lenka Háječková

„Za Lenkou jsem zašla po rozpadu páru Kiki a Maki, protože ukončila kariéru rok předtím a začala se věnovat trénování. V týmu byla Lenka dva roky, naučila mě nespočet technických věcí, které mě nenaučil ani Simon. Její práce mě posunula v rámci příhrávky. Dostala jsem do nahrávky dostatečný klid a technicky ji vyladila. I herně jsem se posunula dál a myslím, že to byla příjemná změna

si do teď nejsem jistá žádnou posilovnou, protože mám pocit, že je na světě spousta názoru na posilování a těžko říct, který je ten správný. Dále jsem začala používat ve svých 30 letech nový úder, který kdybych uměla ve dvaceti, tak jsem ještě lepší hráčkou. Trenér mě do toho úderu hodně nutil, ale v začátcích mi to vůbec nešlo a často jsem míč pouze odehrála holkám přímo do ruky. Je to něco mezi smečí a lobem, co se týče rychlosti, ale míč trefíte hodně ze strany, takže dostane hodně rotace a míří do určitého místa půlmetr až metr ostře do diagonály. Jde o hodně technický úder.“

### Trenér vs. trenérka

„Rozdíl jsem pocítovala, ale myslím, že nehrálo roli, jestli je to muž nebo žena. Mužský trenér je sebevědomější, věří týmu, sobě a svým rozhodnutím. Kdykoliv trenér něco učí, měl by si za tím plnohodnotně stát. Pokud to tak není, tým to ovlivní. Pod mužským koučem může být tým stabilnější a psychicky odolnější. Velkou roli hraje také povaha trenéra, protože spolu trávíme spoustu času. Do týmu se promítá osobnost trenéra, jestli je pozitivní, nebo pesimista. Z mého pohledu je pozitivní trenér správný trenér. Podle toho se také odvíjí výkony hráčů a hráček, na které svou náladu přenáší. Trenér by měl být v podstatě vzor. Přidanou hodnotou může být úplná důvěra v tým. To například zdošlo Simona, který za námi stál a věřil, že budeme nejlepší. Stále nám to opakoval, a když to slyšíte denně, tak tomu uvěříte.“

### Já a trenérka

„Ne. Ne na dlouhodobé bázi. Jinak vcelku jakoby ano. Myslím, že povahově nastavení na to mám. Jsem spíš vůdčí typ, takže bych dokázala trénovat. Zkušeností mám relativně hodně, ale jsou tu dva důvody proč ne. Jednak trénovat profesionální tým znamená nejen spoustu práce, ale i hodně cestování, což je i jeden z důvodů proč jsem skončila s kariérou, protože mám cestování už dost. Navíc nemám ráda létání, každý přelet byl pro mě stres. Takže pokud bych chtěla trénovat úspěšný tým, musela bych to celé absolvovat s hráči, a to nechci. A zadruhé jsem ráda, že jsem vystoupila ze světa volejbalu. Po dvaceti letech jsem opustila bublinu a poznávám život mimo ni. Jako trenérka bych v té bublině byla stále. V normálním životě mohu poznávat i jiné sféry.“



↓ INZERCE



HRDÝ PARTNER  
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU  
2001 - 2024



**KAŽDÉ ZLATO  
MÁ SVŮJ PŘÍBĚH**



Jak je

# VYBÍRÁ





# TE ?

V lednu 2000 byl Bill Belichick jmenován head coachem týmu amerického fotbalu New York Jets. O den později po rozporech s vlastníky Jets rezignoval. Konec kariéry?

Kdepak, 27. ledna souhlasil, že se stane příštím head coachem New England Patriots. Fanoušci Jets pak jen skřípali zuby,

když Belichick pomohl Patriots ke třem titulům a dalšímu postupu do Super Bowlu.

Někdy se prostě vyplatí počítat do deseti, spolknout emoce a výběru trenéra věnovat patřičnou pozornost. Nebo ne?



**N**ejdéle sloužící zaměstnanec sportovního úseku fotbalistů The San Francisco 49ers, výkonný viceprezident Paraag Marathe, stál na začátku roku 2017 před úkolem, jak vybrat nového trenéra a generálního manažera týmu. Chip Kelly, již třetí head coach v řadě za poslední tři roky, v předchozí sezoně nenaplnil očekávání a musel se i s generálním manažerem Balkem poroučet. Nakonec 49ers jako generálního manažera najali Johna Lynche a jako head coache Kyle Shanahana.

Jak ale celý výběr vypadal?

Viceprezident Marathe nabídl po podpisu smlouvy pohled do vnitřního procesu hledání nových výkonných šéfů. Jejich sportovní odbornost byla pro všechny očekávanou samozřejmostí, ale v centru zájmu vedení klubu stála širší témata jako leadership, co kandidáti považují za důležité i jak přistupují k mentorství a týmové spolupráci.

Celý proces vedl spolujednatel klubu Jed York a hodně mluvil o tom, jak důležitý výběr to bude. Jak bude záležet na tom, aby si generální manažer a head coach v práci dobře rozuměli. Aby to byli dva lídři, kteří si vzájemně vyhoví, budou podporovat silnou kulturu, společnou vizi i společnou týmovou zodpovědnost.

Konečným pohovorům tak předcházela spousta mravenčí práce, zákulisních dotazů, zkoumání a referencí v celé lize. Paraag Marathe je v branži legendou a institucí, telefon mu zvedne každý. A tak sbíral informace ze všech zdrojů a snažil se najít pár osobností, které jeho týmu zajistí tu nejlepší budoucnost.

Neptal se, co a jak budou kandidáti trénovat druhý nebo třetí den na soustředění, ale jak povedou tým, jak komunikují svou vizi i jak spolupracují s ostatními složkami klubu. Zkoumal, jak kandidáti pracují s týmem, jaké využívají mentory a na koho se obrací o radu. O co jim ve výsledku jde i jak toho chtějí dosáhnout. Hodně dotazů se týkalo vedení a kultury týmu.

Na každou pozici se setkal a hovořil s patnácti možnými kandidáty. A dvěma vyvoleným, Johnu Lynchovi a Kyle Shanahanovi, nabídl šestileté kontrakty, což je v turbulentním světě amerického fotbalu věc nevídaná.

Již po krátké době klub San Francisco 49ers hlásil, že si nemůže vynachválit, k jakým změnám v organizaci během pár týdnů došlo a jak inspirativní atmosféra teď v jeho kancelářích vládne.

## Dva různé světy, dva různé modely

Ve špičkovém sportu existují dva základní modely výběru kouče. To, co jste právě četli o San



↑ SPOKOJENOST. JOHN LYNCH MANAŽERUJE, KYLE SHANAHAN TRÉNUJE A SAN FRANCISCO 49ERS V NFL SE UVNITŘ ORGANIZACE PROMĚŇUJÍ.

Francisco 49ers, je extrémním příkladem amerického modelu sportu. Největší americké profesionální ligy totiž nejsou postavené na postupu nejlepších týmů z nižší soutěže, ale na uzavřené soutěži, frančíze, pevném společenství vyvolených a obchodně nejsilnějších sportovních organizací, které společně vytvářejí, šlechtí a prodávají společný mediální produkt.

To může být americký fotbal v NFL, baseball v MLB, basketbal v NBA, lední hokej v NHL nebo evropský fotbal, soccer v MLS. Frančiza jednotlivým organizacím striktně předepisuje, jak se mají chovat, aby výsledný sportovní produkt byl





FOTO: REUTERS

**Nejlepší evropské fotbalové a basketbalové týmy jsou sice už propracované podobně jako organizace americké, ale prvotní motivací je v Evropě vzájemné soupeření, ne společná kultivace sportovního produktu.**

pro diváky i televizi co nejpřitažlivější a nejchutnější.

Je to podobné jako frančíza na McDonald nebo prodej vozů Ford. Když si jdete do McDonaldu koupit hamburger, očekáváte standardní chuť, kvalitu i velikost. Nechcete dostat zvlhlou malou nebo velkou housku, spálené maso nebo zvadlý salát. Nechcete u svého forda nedoléhající dveře, upadávající zrcátko nebo náhodně sešité sedadlo. Chcete kvalitu, na jakou jste zvyklí.

A tak vlastníci organizace – vlastně obchodní firmy – automaticky očekávají, že kouč i management naplní podmínky frančízy a vedle toho jaksi mimochodem ještě vybudují kulturu a udělají s týmem výsledek, který je možné dobře prodat. A totéž očekávají i diváci, kteří se jdou na onu standardní kvalitu podívat a jsou ochotni za ni vydat nemalé peníze - klubové emoce jsou v celém balíčku jaksi navíc. Na kultivaci produktu a budování značky se tak v soutěži povinně podílejí všichni zúčastnění: proto výhoda v draftu pro nejslabší týmy, proto salary cap a daň z luxusu za překročení nákladů na hráče.

Podhoubím profesionálního sportu ve Spojených státech jsou střední a vysoké školy. Sport je na nich součástí, ale také prostředkem výchovy. Zároveň je sport také výkladní skříní školy a zdrojem peněz. A protože je tak silně svázán s výchovou a vzděláním, je pro společnost i vývěsním štítem a nositelem hodnot.

Koučové na univerzitách tedy také budují značku: tou je jméno školy, její proklamované hodnoty a výsledky univerzitního sportovního týmu. A podle toho jsou koučové také vybíráni.

Nejlepší evropské fotbalové a basketbalové týmy jsou sice už propracované podobně jako organizace americké, ale typický evropský model sportovních soutěží je pořád přece jen trochu jiný. Prvotní motivací je v Evropě zpravidla vzájemné soupeření, ne společná kultivace sportovního produktu.

Klub najde kouče a chce od něj, aby porazil soupeře, často jakýmkoliv způsobem. A tak kouč mění herní koncepci, směřování týmu i svou rétoriku, protože často hraje mediálně i existenčně především na sebe. (Všeho) schopný manažer se plíží za rozhodčími do šatny, potkává je jakoby náhodou na zastrčené benzínce a slibuje dvacetníky či kapříky k Vánocům. A vlastník klubu to své zaměstnance klidně nechá dělat, někdy to od nich dokonce přímo vyžaduje.

Klubová kultura se sice i v našich končinách postupně mění, ale stále jen hodně zvolna. Když se člověk podívá do zákulisí českých ligových soutěží posledních dekad, najde tam často zamklé obtloustlé týpky v kožené bundě a černých brýlích, ↴





s kterými by svědomitý rodič nenechal své dítě hrát ani postupku o lízátko. Ale sportovat dítě do toho klubu pošle, to zase jo.

### Bolest vymeteného trhu

V současné době ekonomického boomu jsou personalisté často nejzoufalejší nešťastníci ve firmě: kde vzít lidi a nekrást? Kvalifikované experty bez práce nenajdete, protože se každému daří a každý má místo.

Ti dobří už jsou dobře zaplacení a spokojeni někde jinde.

Ti špatní jsou přepláceni, a když chcete získat aspoň je, musíte je přeplatit ještě víc.

Jdete si uvařit kávu a než se vrátíte, najdete na stole zase dvě čerstvé výpovědi. Když vyrazíte

do terénu, ušoupete si boty a uslyšíte jen posměšky či nehorázné požadavky.

Mizerný život.

Prozíravé firmy už dávno zjistily, že spoléhat se na to, že jim někdo vychová jejich budoucí zaměstnance, není moudré. Proč by to měl někdo dělat? Proč by to měla dělat konkurence, která podobně kvalitní lidi shání také? Proč by to měly dělat školy včetně těch vysokých, když dostávají od státu paušální platbu za hlavu, kterou na školu přijmou, ale ne za hlavu, která se kvalitně uplatní v praxi? Proč by to měl dělat kdokoliv kromě vás?

Prozíravé firmy si proto už dlouho své lidi vychovávají a vzdělávají ve vlastních školách samy. Tyto školy se snaží o propojení s odborností, ze které vyšly, i se světem okolo. Přinášejí otázky z reálného světa do školy a to, co se ve školách studenti nau-

^  
CHCEŠ SE STÁT REPREZENTAČNÍM TRENÉREM V HOKEJBALU? PŘIPRAV SE NA NEVŠEDNÍ PŘIJÍMACÍ POHOVOR!





FOTO: PROFIMEDIA.CZ

## Prozíravé firmy už dávno zjistily, že spoléhat se na to, že jim někdo vychová jejich budoucí zaměstnance, není moudré. Proč by to měl někdo dělat? Proč by to měla dělat konkurence, která podobně kvalitní lidi shání také?

čí, přenášejí zpět do praxe. Propojují tak zvědavost s učením a studenty s reálnými projekty i odbornou komunitou. Propojují studenty se skutečným produktem, ne s papíry, starými čtyřicet let.

Škoda Auto si takhle vzdělává odborníky ve vlastní vysoké škole v Mladé Boleslavi. Arsenal to v Londýně s fotbalovými experty dělá podobně. Holandský Johan Cruyff Institute má své pobočky v Amsterdamu, Barceloně, Stockholmu, Mexico City, brazilském Sao Paulu i v peruánské Limě a vzdělává zájemce ve sportovním managementu, marketingu, ekonomii i koučování. A zároveň tyto studenty propojuje mezi sebou a nabízí jim mezinárodní stáže, zkušenosti i uplatnění. Dobře ví, že se to bohatě vyplatí.

### Malý velký hokejbal

O to víc v kontextu českého sportu překvapí, jak nové trenéry reprezentačních družstev před rokem vybíral český hokejbal. Vedení Českomoravského svazu hokejbalu pod vedením Martina Komárka dalo dohromady expertní komisi, která pro výběr trenéra v českém sportu asi nemá obdoby. V komisi se šlo pět osobností, které na první pohled zdánlivě neměly s hokejbalem nic společného, byť tři z nich byly zvyklé se hokejkami ohánět:

- Jan Procházka s dlouhými zkušenostmi z trenérské práce s hokejovou reprezentací, s níž byl i u dvou titulů mistrů světa.
- Zdeněk Skružný, úspěšný metodik a kouč florbalové reprezentace, s kterou se v roce 2004 stal vicemistrem světa.
- Kateřina Kříženecká, úspěšná trenérka pozemního hokeje a specialistka na komunikaci a PR.
- Michal Ježdík, basketbalový reprezentant, trenér, metodik a manažer se zkušenostmi z Nymburka, reprezentace i trenérského týmu vítěze NBA Detroit Pistons v rámci Summer League v Las Vegas.
- Viktor Kustein, právník, personalista a konzultant v oblasti lidských zdrojů, který svým ote-

vřeným přístupem pomáhá řadě dynamických firem umisťovat ty správné lidi na správná místa.

Při bližším pohledu dává ale výběr expertů perfektní smysl. Někteří rozumí některému z hokejových sportů na té nejvyšší mezinárodní úrovni, k tomu se pojí zkušenosti z personalistiky, řízení svazu, komunikace a PR. Z uchazečů o funkci reprezentačního trenéra totiž rozumí hokejbalu bezesporu každý. Ale vést tým k vrcholu, kde předtím nikdo nebyl, a v situacích, které nikdo předtím nezažil, vyžaduje zvláštní kvality. A ty pomáhali odkrýt lidé, kteří podobné situace předtím zažili mnohokrát, třebaže v jiných sportech či oblastech. Tahle kompetence je přenosná a univerzální.

### Americký business

Americký pohled na to, jak dělat business, je v mnoha oblastech předurčující inspirací pro vývoj i vzdálených oborů. Špičkový sport není navíc obor nijak vzdálený, je to pořád větší a větší mediální business.

Spolu s přechodem pohyblivých obrázků z regulovaných televizních standardů na svobodný internet se tento trend ještě urychluje. Získat volnou frekvenci a licenci k televiznímu vysílání je i pro tým právníků administrativně a legislativně dosti složitá záležitost na mnoho měsíců.

Internetovou televizi klidně spustíte od kuchyňského stolu za odpoledne, postnout video na YouTube nebo Instagram je otázkou několika vteřin. Sledovanost generuje peníze. A americký sport je nástroj, který má za úkol vydělávat peníze - stejně, jako to měla na začátku dvacátého století dělat automobilová továrna Henryho Forda.

Mimoходом, už Ford věděl, jak důležité je mít kvalitní lidi. Jeho pásovou výrobu navrhli vlastní zaměstnanci a on jim za to zdvojnásobil mzdu. Aby si kvalitní a spolehlivé lidi také udržel, zavedl rozsáhlý sociální program i speciální prémie pro stále zaměstnance. Vyplatilo se mu to, peníze dělaly a stále dělají peníze. Společně s největším Čechem všech dob o tom můžeme vést spory, mů-



↓ INZERCE

**PODPORUJEME VÁS  
NA CESTĚ  
KE HVĚZDÁM!**

Eva Vrabcová Nývltová, běžecké lyžování

**MALL.CZ** | **CZECH TEAM**

OFICIÁLNÍ PARTNER  
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU  
2017 - 2020

žeme s tím nesouhlasit, ale to je asi tak všechno, co s tím můžeme udělat.

## Šílený Amazon

O více než sto let později přichází americký Amazon s vizí, která staví vlastní obor na hlavu. Doposud směřovaly technologické firmy ve Spojených státech hlavně na západní pobřeží, symbolem se stalo Silicon Valley a volnomyšlenkářská Kalifornie.

Amazon je na západním pobřeží také, vznikl před pětadvaceti lety na severozápadě Spojených států v Seattlu, kousek od kanadských hranic. Tamější centrála ale už praská ve švech, a tak se Amazon rozhodl vybudovat centrálu druhou. V září 2017 na ni vypsal výběrové řízení s řadou podmínek ohledně volného prostoru i dopravní dostupnosti – a slíbil v budoucnu v regionu investovat pět miliard dolarů.

O šest týdnů později měl na stole 238 nabídek různých městských aglomerací ze Spojených států, Kanady a Mexika. Amazon výběr omezil na dvacet nejlepších kandidátů a v listopadu 2018 oznámil, že budoucí novou centrálu společnosti vybuduje ve dvou lokalitách: v Crystal City na předměstí Washingtonu a v Queensu v New Yorku, na dohled od Manhattanu.

To by nebylo až tak mimořádné, kdyby pro novou centrálu Amazon nepotřeboval nabrat 50 tisíc nových zaměstnanců. To je víc, než má celé město Mladá Boleslav obyvatel, včetně kojenců, důchodců, jejich psů i mourovatých koček. Jak chce tolik kvalitních lidí Amazon na vymeteném pracovním trhu najít?

Jednou z posedlostí, které měl zakladatel Amazonu Jeff Bezos od samého počátku fungování firmy, byla, jak si vybrat ty nejlepší spolupracovníky. „Raději absolvuji padesát pohovorů a nepřijmu nikoho, než abych přijal jednoho nesprávného člověka“, říkal.

Amazon má na výběr správných lidí několik výborných nástrojů, ale jeden je velmi ojedinělý.

Amazon jeho semínko před lety našel u Microsoftu a během let ho vypiplal k dokonalosti. Přišel s myšlenkou využít lidi, kteří uvnitř firmy „zvedají latku“ interních nároků na nové zaměstnance.

Jednoduše řečeno, každý nově přijatý zaměstnanec firmy by měl být lepší než ten minulý. O to se starají zaměstnanci, kteří mají nos na talenty, jsou schopni vcítit se do jiných lidí, vnímají kulturu firmy a vedle svého normálního zaměstnání jsou začleněni do náborového procesu.

Ještě jednou: jsou to lidé, kteří tohle dělají vedle své běžné pracovní náplně! Nejsou to personalisté, jsou to manažeři, inženýři, účetní i skladníci. Koučují méně zkušené kolegy a vedou poslední rozhodující pohovor na závěr přijímacího procesu - doporučují či zamítají nové kandidáty. Mají absolutní právo veta; pokud řeknou, že se nový kandidát do firmy nehodí, neoblomí je ani vrchní personalista.

Takových lidí má Amazon několik tisíc na všech úrovních organizace. Nejsou zaměřeni na rychlost, ale na kvalitu výběru. Pracují podle známého doporučení, že dobrý vedoucí se obklopuje lidmi, kteří jsou chytřejší než on sám.

Možná se vám zdá, že internetová firma nemá s výběrem správného trenéra nic společného. Je to ale úplně stejné rozhodování: když vyberete nesprávného člověka, bude vás to vždycky stát nervy, peníze i čas. Ztratíte náskok vůči konkurenci, ztratíte tah na bránu i sebevědomí. Někdy můžete ztratit i svůj tým.

Dobrý trenér není jen zaměstnanec a nositel kultury, je to také a především dobrý a drahý odborník. Odborník na daný sport, expert na komunikaci, na psychologii, skvělý stratég a vychovatel, někdy policajt a často marketér, doktor lidských duší i odvážný gambler v jednom. Opravdu se vyplatí jeho výběru věnovat pozornost. Prozíravé kluby a svazy už také dávno přišly na to, že jim kvalitního trenéra nikdo jiný nevychová. Proč by to měl někdo jiný dělat?

A jak si své trenéry vybíráte vy?

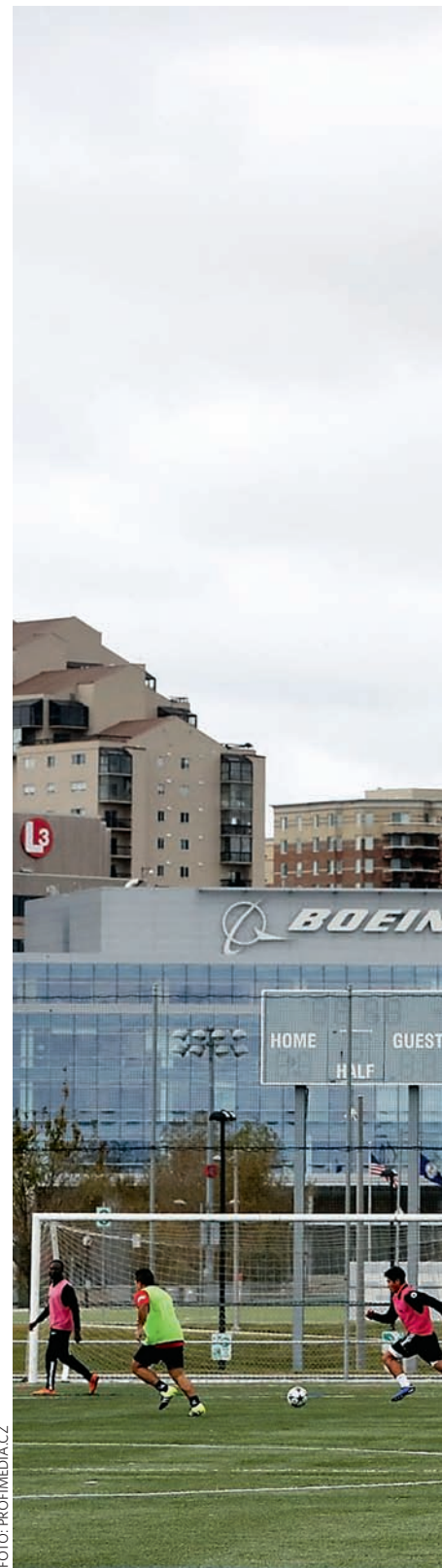


FOTO: PROFIMEDIA.CZ

**„Raději absolvuji padesát pohovorů a nepřijmu nikoho, než abych přijal jednoho nesprávného člověka.“**

JEFF BEZOS



## Doporučení pro výběr zaměstnanců:

- 1) Nehleďte, kdo do vaší kultury zapadne.** Hleďte, kdo vaší kulturu vylepší. Hledat lidi, kteří do vaší kultury zapadnou, může být past: pravděpodobně budete vybírat lidi, kteří jsou jako vy. Připravte se tak o kandidáty, kteří se dívají na problémy jiným pohledem a mohli by vám přinést něco nového.
- 2) Hleďte zvědavost a intelektuální výkon.** Zajímá se kandidát o celkový obraz? Umí dobře komunikovat? Zajímá se o problémy z jiných oblastí? To všechno jsou signály, že by mohl růst a stát se hnací silou dalšího rozvoje.
- 3) Nepochybně panice, nechtějte výběr uspěchat.** Zaměřte se na kvalitu, ne rychlost výběru. Myslete na rozvoj, ne na to, že chcete zaplnit prázdnou pozici. Když vyberete špatného člověka, budete toho litovat, bude to drahé a ztratíte spoustu času!
- 4) Vybírejte více očima.** Snažte se do výběru zapojit víc lidí s různým pohledem a různou pozicí v organizaci. Snažte tak odhalit potenciální nedostatky.



CRYSTAL CITY NA PŘEDMĚSTÍ WASHINGTONU. TADY BUDE MÍT CENTRÁLU AMAZON. DRUHOU ČÁST VYBUDUJE V QUEENSU V NEW YORKU.



## → 1 otázka, 13 odpovědí

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

# JAKO NEJL JSTE ZA UPLYNUL

## MIROSLAV JANSTA

předseda ČUS a České basketbalové federace



„Letos to byla kniha Arnošta Lustiga **Oka-mžiky – Arnošt Lustig vzpomíná na Otu Pavla**. Je to unikátní svědectví o přátelství dvou spisovatelů, které oba miluji, v krušných dobách, kdy slovo přátelství bylo jasně vymezeno, kdy slovo charakter bylo měřítkem pro hodnoty člověka. To vše jsou strhujícím způsobem zpracované příběhy a vzpomínky na báječného člověka Otu Pavla, spisovatele s duší sportovce. Kniha je zároveň i dobovou mozaikou, která plasticky ukazuje, čím vším si prošla naše společnost v oblasti společenské a politické. Obsah knihy, to jsou specifické dějiny života naší země i velké osobnosti v ní. Kromě jiného se z knihy dozvídáme, jakou úlohu hrál sport, a to jak v obecné rovině, tak při utváření takové osobnosti, jako byl Ota Pavel. Právě sport mu pomáhal vyrovnat se s útrapami, jež mu nastrožil vnější svět, i s trýzněmi a běsy, jež v sobě nosil. Jde o bezprostřední strhující vyprávění o době, o lidech v ní, o sportu, o přátelství. Byl to mimo jiné sport, který pomáhal Otu Pavlovi objevovat v životě stále něco nového, obohacujícího, strhujícího. Byl to sport, který pro něj byl příležitostí pro vytváření stupnice lidských hodnot, sport mu dával příležitost a možnost rvát se se životem, touhu vítězit i umění prohrávat. Sport byl pro Otu Pavla školou sebekázně, zkouškou síly i slabosti, morálky, lidské přirozenosti, rozvážnosti, vytrvalosti i spravedlnosti. Je to kniha o hledání toho lepšího, jež dříme v každém z nás, a také o sportu, který nám poskytuje možnost naše vlastní já projevit. Toho všeho se nám dnes dostává velmi málo. Proto pokládám tuto knihu za fascinující a byl bych rád, kdyby si ji každý přečetl!“

## JIŘÍ KEJVAL

předseda ČOV a člen Pléna MOV



„Čtu hodně, ale mimo dovolené čtu téměř výhradně literaturu faktu. Letos jsem si přečetl **Střet civilizací** od Samuela P. Huntingtona nebo **Uspořádání světa** od Henryho Kissingera. Atmosféra oslav 100 let republiky mne pohltila natolik, že jsem si přečetl Čapkovy **Hovory** s T. G. Masarykem. Pokud bych měl ale vyzdvihnout jednu knihu, byla by to asi útlá knížka od Johana Norberga **Progress: Ten Reasons to Look Forward to the Future**. Je to kniha s obrovským nábojem optimismu, která porovnává kvalitu života dnes a v minulosti. Vyvrací známé tvrzení o starých dobrých časech a dokazuje na konkrétních ekonomických a statistických parametrech, že úroveň života má postupem času pořád vyšší kvalitu. Knihu jsem četl v originále, ale existuje i český překlad (Pokrok: Deset důvodů, proč se těšit na budoucnost). Tomu, kdo se chce odpoutat od záplavy každodenních špatných zpráv, knihu doporučuji. Hned se mu bude více líbit na světě.“ [úsměv]



# LEPŠÍ KNIHU VÝROK PŘEČETLI?

## LUKÁŠ TOMEK

šéfredaktor deníku Sport



„Zaujaly mě dvě knihy a nemohu se rozhodnout, která z nich byla lepší. Tou první byla **Moc přítomného okamžiku** od Eckharta Tolleho. Být vědomě tady a teď, méně žít vzpomínkami na minulost a budoucími

plány, méně věci promýšlet do sebemenšího detailu a víc je vědomě prožívat - to je něco, co mě oslovilo. A taky jsem si při její četbě uvědomil, že lidi elektrizuje atmosféra sportovních stadionů možná i proto, že se na chvíli z té pasti 'minulost - budoucnost' dokonale dostanou. A druhá kniha? Jmenuje se **Anonymní katolík**, název mě zprvu téměř odradil od čtení, a napsal ji Thierry Bizot. Proč se mi líbila? Už dlouho jsem neměl tak intenzivní pocit, že bych si v autobiografickém románu četl o svých pocitech. A byť je to knížka v podstatě o vážných věcech, je vtipná, lehce napsaná. A mimo jiné se v ní dočtete, že k celkovému probrání někdy stačí jen jedno slovo.“

## NAĀA KNORRE

předsedkyně Komise rovných příležitostí ve sportu ČOV



„Dostala jsem za svůj život hodně otázek, u nichž jsem nějakou dobu zvažovala odpověď, ale po dlouhé době s odpovědí váhat vůbec nemusím. Četla jsem knihu **Labyrint pohybu**, ve které paní Renata Červenková zpodobila Pavla Koláře, pana profesora, ale také neskutečně inspirujícího člověka. Ta knížka je bible pohybu, přímočarého logického myšlení, pokory a nádherné jednoduchosti. Vždyť je to přeci tak jasné, proč to všichni nevnímáme? Četla jsem tu knihu dvakrát a ani napodruhé jsem vše nepobrala. Odkládám ji na další čtení, protože vnímám jen malinko z Pavlova světa, vážím si při čtení jeho vizí a důležitosti kolem nás, víc všeho normálního kolem sebe, své rodiny, sluníčka,... Kniha mi přinesla mnoho hodin zamyšlení, zda to, co dělám, má smysl, protože jsou kolem nás věci, kdy virtuální spěch, komerce, populismus sice převažují misky vah a odsunují do pozadí základní hodnoty lidského bytí, ale o to víc důležité jsou chvíle obyčejných radostí. Moc Pavlovi děkuji za mnohé, těžko vyslovitelné, knížka je krásná a mělo smysl ji napsat a věnovat jí všecken ten čas, dává lidem naději.“



**PAVEL KOLÁŘ**

světově uznávaný lékař a fyzioterapeut



„V posledních letech mám pro čtení neoborné literatury jen omezený čas, proto nemohu vybírat z většího množství knih jako v minulosti. Přesto mě zaujaly tři knihy. Tou první je

**Německo: Mýtus a realita** od historika Aleše Valenty. Autor v ní na rozdíl od jiných textů zabývajících se německou otázkou, které jsou popisné, analyticky hledá ideové kořeny toho, co se dnes děje v Německu. Ukazuje na poválečný vývoj, který je něčím novým a specificky německým, spojeným s postupným úpadkem konzervativního smýšlení. Cestu k pochopení tohoto směru vývoje vidí v šedesátých letech, v éře tzv. kulturní revoluce. Také mě zaujala kniha rakouských historiků Michaely a Karla Vocelkových **František Josef I. - Císař rakouský a král uherský**, která vyšla v loňském roce v českém překladu. Jde o životopis koncentrující se nejen na život, ale i na momenty, které formovaly život císaře Josefa I. Kniha není zatížena českým vztahem k monarchii a dynastii. Je tak možné vidět tuto osobnost z jiné roviny, než která se u nás zabydlela ve švejkovském pojetí po rozpadu Rakouska-Uherska. Třetí knihou, která mě zaujala, je **Ohrožená Evropa – Rodící se krize** od George Friedmana, ředitele Stratforu. Tento autor analytickým způsobem popisuje rozpad dnešní EU.“

**TOMÁŠ DVOŘÁK**

šéftrenér Českého atletického svazu



„Čtu, co mi přijde pod ruku, nebo co dostanu pod stromeček a k narozeninám. Pominu tedy, že jsem dočetl poslední dvě knihy Jo Nesba s **Harrym Holem**, tři knihy o **Jasonu Bourneovi**, jež už nenapsal Robert Ludlum, ale Eric van Lustbader, nebo knihu od Jamese Swallowa **Nomád**. A zmíním tedy některé z knih,

které jsem přečetl za posledních 12 měsíců a na které si pamatuji, a to knihy **Marfan a Artemis** od Andyho Weira. Proč? Protože jsem si, když už nic jiného, doplnil vědomosti o případném pobytu na Marsu a Měsíci. Tedy, že budu třeba vědět, že na někoho volat v otevřeném prostředí na místech bez atmosféry, ať už je z Čehokoliv, je v takovém případě zcela zbytečné, protože se ve vakuu zvuk nešíří, což jsem si žel z hodin fyziky do současnosti nezapamatoval. Nicméně ve všech zmíněných případech to byla zcela záměrně četba odpočinková, abych opustil alespoň na chvíli a alespoň v myšlenkách realitu všedního dne.“

**ZBYNĚK ŠPAČEK**

předseda České asociace stolního tenisu



„Abych byl upřímný, moc nečtu, ačkoliv jsem byl v mládí velký čtenář, a to zejména při mých studiích. Ale je to jen má výmluva, každým by si měl najít čas na knihu i v současné hektické době. Přesto jsem letos pár knížek

přečetl. Rád se vracím k těm, na které jsem stál dlouhou frontu ještě před revolucí. K jedné z nich jsem se vrátil po 40 letech. Je to slavný román od Jamese Clavella **Král Krysa**. A opět jsem jej přečetl vlastně jedním dechem. Strhující četba. Neuvěřitelný napínavý příběh, žádné mrtvé místo, dokonalé až smutné vyvrcholení. Je to román spíše pro muže. A i když je posazen do konce 2. světové války, do zajateckého tábora Čangi u Singapuru, nic neztratil na své aktuálnosti.“

**PETR DITRICH**

předseda České baseballové asociace



„Bohužel jsem toho letos moc nepřečetl, dávám si závazek to napravit. Zaujala mě kniha **Horká hlava** napsaná legendou baseballu Calem Ripkenem juniorem a Kevinem Cowherdem v překladu manželů Sedláčkových. Není moc dětských knížek s příběhem mladých hráčů ve sportu. V baseballu je to dokonce první kniha přeložená do češtiny a bylo zajímavé sledovat nejenom dějovou linku, ale i jak si překladatel poradil se specifickým textem. Není jednoduché udržet význam jednotlivých dějových situací a odborné požadavky. Pro mě to bylo připomenutí dubnové návštěvy Cala v ČR a návrat do dětství.“





## ZDENĚK HANÍK

místopředseda ČOV a místopředseda ČVS

„Vlastně čtu vždy průběžně tři knihy najednou. Jednu před spaním, to je v současné době *Vzkvétání* od Martina E. P. Seligmana o humanistické psychologii. Druhou na toaletě při nutné fyziologické pauze, to jsou *básně Vladimíra Holana*. A třetí, kterou hltám ráno po probuzení, když mám čerstvou hlavu. Je to *Motor Learning and Performance* od Richarda A. Schmidta, ve skvělém překladu Michala Bardy mladšího, a vyjde v dohledné době v edici ČOV. Jedná se o dílo, jehož překlad na české odborné scéně trestuhodně dlouho schází. Vyučili jsme se na něm mnozí, díky tehdy cyklostylovanému překladu profesora Dobrého. Nejpozoruhodnější na této knize je, že poměrně velmi náročnou odbornou problematiku dokáže zprostředkovat čtivým způsobem. Měl by ji mít v příruční knihovně každý přemýšlivý trenér. Už aby byla venku!”



## KEN WAY

sportovní psycholog spolupracující s týmy i sportovci

„Tou knihou je *Výhoda spokojenosti* od Shawna Achora. Shawn vyznává cestu uvědomění si, že rovnice ‚úspěch = štěstí‘ je zpátky v popředí. Konvenční moudrost tvrdí, že pokud budeme tvrdě pracovat, budeme úspěšnější, a pokud budeme úspěšnější, pak budeme šťastní. Pokud dostaneme skvělou práci, vyhraje výběrové řízení, zhubneme, budeme šťastnější. Toto pojetí je zastaralé. Nedávná poznání v oblasti psychologie prokázala, že štěstí napomáhá úspěchu, nikoliv naopak. Když budeme pozitivní, zapojíme více naše mozky, budeme kreativnější, motivovanější, energičtější, budeme odolnější a produktivnější. Není to jen prázdná mantra. Tento objev byl a je opakovaně potvrzován výzkumy v oblasti psychologie a neurovědy, manažerskými studiemi a sledováními středního managementu organizací po celém světě. A to odpovídá dobře známé ‚mantře‘ sportovní psychologie a koučování: spíše se soustřeďte na proces než na výsledek.“



## MICHAL BARDA

bývalý házenkář, hráč výběru světa, a trenér

„Po letech jsem si z knihovny zase vytáhl výbor z díla Ezry Pounda *Chtěl jsem napsat ráj*, který vyšel už v roce 1993. Výbor končí básní Canto CXX: „Snažil jsem se napsat Ráj. Nehýbej se, nech mluvit vítr – to je ráj. Ať mi Bohové odpustí, co jsem učinil. Ať ti, které miluji, mi odpustí, co jsem učinil.“ A dál už za tím v té knížce nic není, ale co je tam před tím, stojí za to. Není to snadné čtení, ale ráj taky není snadný.“



## JOSEF CSAPLÁR

fotbalový trenér

„Mým oblíbeným autorem je Francis Fukuyama. Jeho *Konec dějin a poslední člověk* je podle mého velmi čtivé, chytré, ukazující souvislosti... Jeho poslední knihou je *Politický řád a politický úpadek*. Mám rád tuto ‚politickou‘ literaturu (Huntington, Zakaria, Kissinger...) Stále mám u sebe šest až osm knih, nestárnoucích a vždy obohacujících, hodně odborných fotbalových. Čtu opravdu hodně, ale asi samé zvláštnosti. Je to na opravdu dlouhý článek ‚co čtu a proč‘...“



## NATÁLIA HEJKOVÁ

basketbalová trenérka

„Pro mě to je kniha *Neučesané vzpomínky Vladimíra Bystrova*.

Autor: Michal Bystrov. Ještě

stále ji čtu, vracím se k ní. Je ‚flustá‘... Nejdříve mě zaujalo, že autor je potomek ruských emigrantů v ČSR. Obsahuje různé dokumenty, např. ze Sovětského svazu, ale i rozhovory s československými osobnostmi, např. s Janem Werichem. Takže vzpomínky jsou to opravdu ‚neučesané‘, ale nesmírně zajímavé. Jen ta váha!!!“



Pavel Vrba

# BÝVAL JSEM PŘÍSNĚJŠÍ

**Pavel Vrba se v noci před zápasem s Realem Madrid převaloval na posteli a nemohl spát. Když upadl do polospánku, vloudil se mu absurdní sen. Viděl sám sebe před sedmi lety, kdy stál ve stejné situaci jako nyní. Mladší jako by se chtěl staršího JÁ zeptat. Starší okamžitě pochopil.**

**Starší:** „Zdravím tě, Pavle, já vím, je to pro tebe poprvé. Máte z toho všichni obrovský respekt, protože víte, že vás čeká něco mimořádného. Ale přesto si z toho velkou hlavu nedělejte. Chápu tě, je to těžká soutěž, která se tak často nehraje, ale doporučuji ti myslet jen na fotbal, ne na věci kolem.“

**Mladší:** „Tobě se to řekne, ale když najednou hraješ proti Barceloně a všichni mluví jenom o tom, že najednou přijede třeba Messi...“

**Starší:** „Nemysli si, já to cítil i teď. Rozruch byl i kolem příjezdu Realu Madrid. Pro celé město, celý region i klub to by jeden z největších zápasů historie, možná úplně největší. Takže ti rozumím, ale myslím, že hlavně ty bys měl dát obrovský respekt trochu stranou, jelikož je to zároveň velká příležitost. Já se z toho nebojím trošku udělat i srandu, že přijede Real Madrid do Plzně a budou čučet, jak město Plzeň vypadá.“

**Mladší:** „To je asi pravda, co říkáš, ale znáš to, emoce tak lehce neovládneš...“

**Starší:** „Jak říkám, můžeš mít respekt z mužstva, kde hrají ti nejlepší hráči na světě. Na druhou stranu ti můžou ukázat cestu. Vidíš, co se děje, jak ten velký fotbal vypadá.“

**Mladší:** „To si všichni uvědomujeme a je to pro nás obrovská motivace.“

**Starší:** „Já ti sice radím, ale sami jsme letos doplátili na to, když jsme byli víc sebejistí, než bylo záhodno. Přijedeme na AS Řím, chceme hrát fotbal nahoru-dolů, a dostaneme výprask. Pochopíme hned, že takhle to s těmi velkými mužstvy hrát nejde. A je jedno, jestli tu Champions League hrajeme poprvé, podruhé nebo potřetí. Ta družstva mají nějakou kvalitu a my se jí musíme přizpůsobit a zvolit takovou hru, která...“

**Mladší:** „No právě. Rád bych hrál odvázně, ale uvědomuju si, že mužstva jako Real Madrid, AS Řím nebo Barcelona mají nejlepší hráče na světě. Já tvrdím, že mají možná větší kvalitu než některá

národní družstva. A my jsme takový česko-slovenský výběr...“

**Starší:** „Samozřejmě, musíte se zaměřit na ty věci, jako je urputnost, disciplína. Pokud si budeš myslet, že si to s nimi můžete rozdat nahoru dolů, tak asi dostanete přes hubu.“

**Mladší:** „A já se tě zase zeptám, co se od té naší doby změnilo?“

**Starší:** „Když přijel třeba Real Madrid ještě ve tvé době, měl 7 až 9 hráčů ze Španělska, kteří byli doplněni třemi, čtyřmi top hráči ze světa. Dneska je to přesně naopak. A ve tvé době ti top hráči, když neměli jistotu, že budou hrát v některých mužstvech, tak do nich prostě nešli.“

**Mladší:** „Ve tvé době to risknou?“

**Starší:** „Jo, dneska jdou i do mužstev, kde musí bojovat o místo.“

**Mladší:** „Čím to je?“

**Starší:** „Chtějí hrát za každou cenu v top mužstvech, protože mají svoje jméno a výborné podmínky. Real Madrid má rozpočet, který se pohybuje někde kolem miliardy eur.“

**Mladší:** „Chtějí i s tím rizikem, že budou muset bojovat?“

**Starší:** „Samozřejmě. Ale já si říkám, že je to správné. Jdou za absolutní kvalitou.“

**Mladší:** „Dobří hráči jdou za dobrými podmínkami.“

**Starší:** „Samozřejmě. Když přijedeš na tréninkové centrum Realu Madrid, vidíš: ano, tak se to má dělat. Jsi v areálu s dvaceti travnatými plochami a hřištěm pro pět tisíc diváků, kde Real hraje přátelská utkání. Ten areál je na několika hektarech. A potom se vrátíme zase nohama na zem. Samozřejmě jsme spokojeni, že máme vyhřívaný tréninkový trávník, čtyři plochy a že se staví další. Jak se změnilo zázemí a servis, je úžasné. To by ses možná divil. Ale nechci porovnávat Plzeň s Realem, to nejde.“

**Mladší:** „Povídej mi, co mě v Plzni čeká za deset let? Stadion má teď atletickou dráhu, všichni atle-

## PAVEL VRBA

**Narozen:** 6. prosince 1963

→ **Trenérská kariéra:** Přerov (1994-96), Baník Ostrava (1996-03 a 2004 asistent, 2003 hlavní), česká reprezentace U20 (2003), Púchov (2004-06), Žilina (2006-08), slovenská reprezentace (2006-07 asistent), Plzeň (2008-13), česká reprezentace (2014-16), Machačkala (2016), Plzeň (2017-?)

→ **Největší úspěchy:** 3x vítěz české ligy a postup do Ligy mistrů (2011, 2013, 2018), vítěz Českého poháru (2010), vítěz slovenské ligy (2007), postup na EURO (2016)

„Netvrdím, že jsou hráči svatí, ale jsou pod mnohem větším dohledem, než si možná i oni myslí.“





FOTO: SPORT: MICHAL BERÁNEK

ti bědují, že se z toho má stát čistě fotbalový stadion."

**Starší:** „Každý, kdo přijde na stadion, pochopí, co se změnilo. Atleti jsou rádi, že mají svůj atletický stadion, a my máme svůj krásný fotbalový stánek. Tak se můžeš těšit. Jdeme cestou, která je mimořádná a která je správná. Samozřejmě bych to přál všem družstvům v Česku.“

**Mladší:** „A co postavení klubového českého fotbalu? Jak nás berou?“

**Starší:** „Nějakou dobu jsme zaspali, a to se nám teď bohužel vrací. Nemáme hráče v top klubech nebo jich je minimum. A nemají takové postavení v klubech jako v minulosti Poborský, Nedvěd, Čech, Šmicer a další jména. A my dneska, ať se na mě nikdo nezlobí, takové hráče nemáme.“

**Mladší:** „Čím to je?“

**Starší:** „Dřív museli uspět v mládežnickém i dospělém fotbale v Česku, pak šli do zahraničí. Dnes hráče posílají ven v 15, 16, 17 letech, nejsou připraveni na velký fotbal a na jednu se ztrácí.“

**Mladší:** „Agenti?“

**Starší:** „Je to rozhodnutí klubů, agentů, rodičů i samotných hráčů. Nechci všechno házet

jenom na agenty, ale samozřejmě jsou jiné možnosti. Zkrátka mi připadá, že dnes někdy až moc spěchají. Ty jsi teď v krásné době: zatím jste trpělivější a buduješ mužstvo, do něhož přicházejí hráči, kteří třeba jinde neuspěli, a dávají klubu maximum. Já jsem v době, kdy je výběr hráčů složitější.“

**Mladší:** „Takže chybí dobří čeští hráči?“

**Starší:** „Hledáme je. A musíme si pomáhat i zahraničními, což v minulosti tolik nebývalo. Tobě se ještě daří z česko-slovenských hráčů vytvořit mužstvo, které je mimořádné. Kdežto dneska, když si už českého hráče vytipujeme, chtějí za něj úplně jiné peníze. Myslím, že se ti tenkrát povedl zázračný tah s Daridou. Takové hráče potřebujeme.“

**Mladší:** „Jo, poslali jsme do hry nějakého Daridu, kterého předtím nikdo neznal, maximálně trenéři z dorostu. A na jednu se od zápasu s AC Milán dostal do skvělé formy.“

**Starší:** „A odešel do Německa, kde je dneska šestou sezónou. Jestli se mi podaří podobný tah, tak se to nepozná hned, ale třeba za dva nebo tři roky. Máme třeba Krmencička, ale bohužel se zranil.“

**Mladší:** „Ty budeš hrát proti Realu a máš výhodu, že už máš lepší zkušenosti než já.“

**Starší:** „Ano, jsem sebevědomější, i když spousta lidí tvrdí, že jsem arogantnější. To si nemyslím. Ty už víš, že některé trenérské věci nemají logiku. Děláš všechno stejně, ale výkon je najednou úplně jiný, než by sis představoval.“

**Mladší:** „Kolikrát si říkám v týdnu: Super, vypadá to fantasticky! A přijde zápas a všechno je jinak. Někdy se naopak obávám tragédie, a ti hráči hrají fantasticky.“

**Starší:** „Kolektivní sport je v tomto zvláštní. Hráči se ti mění, nevíš, co se s nimi děje třeba i v soukromém životě.“

**Mladší:** „Změnil se tvůj přístup k hráčům?“

**Starší:** „Ty jsi na ně tvrdší. Chceš, aby všechno obětovali fotbalu. Tvrdíš jim: 'Podívejte se, jsi tady zaměstnaný a tvoje soukromé věci mě moc nezajímají.' Ale za mnou když dneska někdo přijde, i pochopím, že může mít nějaký problém a potřebuje to vyřešit. Možná někdy i trochu slevím z některých věcí, na které jsi byl přísnější.“

**Mladší:** „Takže jsi k hráčům benevolentnější i v oblasti životosprávy?“

**Starší:** „Ne že bychom je hlídali na každém kroku. Víš sám, že je to někdy hodně složité. Netvrdím, že jsou svatí, ale jsou pod mnohem větším dohledem, než si možná i oni myslí.“

**Mladší:** „A jak se změnila top týmy?“

**Starší:** „Barcelona nebo Real Madrid, to je pořád stejné. Ale strašně se otevírají nůžky, co se týká finančních možností a podpory různých lidí z Arábie nebo z Číny. Když čtu, jakou podporu má třeba PSG nebo Manchester City. I v Česku jsou dneska kluby, které mají mimořádné možnosti.“

**Mladší:** „Peníze všechno rozhodují, to je i mé době...“

**Starší:** „Já vím, ale začínám se obávat o fotbal, aby se nějakých 12 mančaftů neoddělilo a neudělaly si svoji vlastní superligu. Bylo by to asi komerčně zajímavé, ale mám za to, že i derby jako Sparta-Slavie, Manchester City-United a Real-Barcelona mají svoje kouzlo.“

**Mladší:** „Jako, že se z toho udělá show, která bude zajímavá pro sponzory i média?“

**Starší:** „Ano. Ale ztratí se spousta věcí, co fotbal v regionech nebo ve státech přináší. Například debaty týden před ligou, kdy jsou plné hospody a všichni horečně diskutují, jestli vyhraje Sparta, Slavia, nebo Plzeň.“



Na co myslím, když běžím...

# Proč se trenéři a manažeři mohou učit od svých sportovců

**Morten Hansen, nejprodávanější autor New York Times, věří, že existuje několik způsobů, jak se vedení týmu elitních sportů může učit od svých šaten. „Zamyslete se nad přípravou na mítink nebo prezentaci,“ začíná s vysvětlováním. „Sportovci by trénovali, trénovali, trénovali – kolik manažerů by dvacetkrát trénovalo prezentaci před tím, než ji budou prezentovat naživo?“ Nečeká na odpověď, přichází s vlastní: „Žádný. Jdou na mítink, aniž by si prezentaci vícekrát vyzkoušeli, aniž by se podívali do svých úvodních poznámek. A to víme, že na prvních třech minutách hodně záleží.“**

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Hansen s námi na Leaders Performance Institute hovořil o své nejnovější knize „Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More“ (volně přeložené: „Skvělí v práci: Jak nejlepší pracovníci pracují méně a dosahují více“), která detailně popisuje poznatky pětiletého studia více než 5000 manažerů a zaměstnanců. Výsledkem tohoto výzkumu je „Sedm pracovních chytřejších postupů“, které jakýkoliv generální manažer, ředitel nebo viceprezident může ihned implementovat. Těchto sedm postupů týkajících se „zvládnutí vlastní práce“ a „zvládnutí práce s ostatními“ může činit hmatatelný rozdíl.

Sedm základních postupů, které Hansen na základě studie stanovil, představuje 66% výkonnostního rozdílu mezi 5000 sledovanými pracovníky. Přemýšlejte o tom. Je to strašně velký rozdíl. Jelikož mám rád San Francisco, vždy přemýšlím o Golden State Warriors a Stephu Currym. Je nejlepší tříbodový střelec v historii basketbalu. Jeho úspěšnost střelby za tři body činí 44% a 66% za dva body. Podobnost čistě náhodná? Pojdme se společně podívat na všechny z nich.

## Dělej méně, ale s posedlostí

Manažeři podávající vynikající výkony jsou schopni se neuvěřitelně soustředit na několik věcí. Nerozloží svou činnost na velký počet příliš „tenkých částí“. Nesnaží se spustit příliš mnoho aktivit nebo nových

projektů – dělají méně věcí, ale dělají je lépe. To je posedlost. Špičkoví sportovci jsou posedlí. A ve sportovní oblasti a pravděpodobně i umělecké posedlost překračuje jejich profese. V obchodní sféře se toto většiny manažerů netýká. Nemají stejný smysl pro detail, nesnaží se udělat něco navíc, vynaložit více úsilí, neujistí se, že všechno je dokonalé, nezkouší něco dvacetkrát předtím, než to musí udělat naostro.

Vracím se k myšlence mítinků a prezentací. Manažeři jsou častokrát jen tak tak připravení, agenda je špatná nebo dokonce ji ani nerozeslali. Plýtvají tak časem druhých a chybí jim jakákoli posedlost zorganizovat dobré mítinky. Jádrem soustředění se je výběr několika priorit a opravdová posedlost těmito věcmi. Steve Jobs byl v tomto principu fenomenální.

## Změňte styl vaší práce

Pokusme se inovovat způsob naší práce, změnit postupy, změnit měřítka, otázky apod. Děláme věci, protože způsob, jakým jsou udělané, je zažitý. Každoroční revize výkonnosti byla zavedena před 50 lety. Proč každoroční? V tomto je sport mnohem dál než pracovníci v obchodním prostředí.

Sportovci jsou zvyklí na neustálou zpětnou vazbu od svých trenérů. To je model. V managementu takovou zpětnou vazbu poskytují jednou ročně, někdo možná půlročně, někdo nikdy. Tudíž se musí tento cyklus změnit a zavést něco jednoduššího, rychlejší-

MICHAL JEŽDÍK

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







^ HODNĚ JSI MĚ NAUČIL, PŘÍTELI. NÁPODOBNE! BILLY DONOVAN, KOUČ TÝMU OKLAHOMA CITY THUNDER V NBA, MOŽNÁ I V TOMTO SMYSLU ROZPRÁVĚL SE SOUPEŘEM MARREESEM SPEIGHTSEM Z L. A. CLIPPERS.

ho, třeba na týdenní bázi. Špičkoví pracovníci dělají výzvy a zpochybňují stávající konvence.

Jaké jsou konvence ve sportu? Někdo v L.A. (kde měl Hansen prezentaci na Leaders Sport Performance Summit v roce 2017) zmínil, že jejich sportovní doktor byl ortopedický chirurg – ale analýza toho, proč sportovci nezískali na olympiádě medaili, když byli jasnými kandidáty, ukázala, že nejčastějším důvodem bylo nachlazení. Nesprávnému doktorovi předkládáte špatný problém.

Podobný problém se vyskytuje v českém školství. Na mnoha základních školách žáci nedostávají zpětnou vazbu, proč dostali danou známku. Někteří se dokonce známku dozvědí až od rodičů doma z elektronického systému Bakalář. Změnou konvence mohou být například třídní schůzky, na které s rodiči přicházejí i jejich děti a společně s pedagogy probírají individuální rozvoj.

### Neučte se pouze, dělejte smyčku

Tento třetí princip je to, co sportovci dělají nejlépe: neustále se zlepšují. Říká se tomu „učební smyčka“. Sportovci jsou mimořádní v tom, že stále něco dělají, měří dopad toho, co dělají, jsou mimořádní v přijímání zpětné vazby a změně svého přístupu k věci. To je to, co dělají sportovci a klasičtí hudebníci.

V managementu se to dělá méně nebo vůbec. Hansen se ptal manažerů, kolik mítinek absolvují za den.

Říkají: Nejméně dva. To je deset mítinek za týden, což je 500 za rok. Následuje logická další otázka: Trénují na tyto mítinky nějaké dovednosti, jako rétorika, kladení dobrých otázek, sestavování programu nebo týmové rozhodování? Nejčastější odpověď zní: Ne, dělám to tak, jako jsem to dělal minulý týden.

Netrénují toto dělání smyčky, což představuje dělat něco, dostávat k tomu zpětnou vazbu a následně modifikovat svůj přístup - a pak toto všechno dělat znovu. Jednoduchá technika jako kladení dobrých otázek na mítinku, abychom vyvolali debatu, je dovednost. Děláte to tak? Dostáváte od lidí zpětnou vazbu? Ti, kteří to tak dělají, ti, kteří trénují svoje dovednosti tímto způsobem, si vedou podstatně lépe.

### Věřte v P-čtverec. Vášně (passion) a účel (purpose)

Čtvrtý princip je o motivaci. Říká se tomu P<sup>2</sup>, vášně (passion) a účel (purpose). Nejlepší manažeři našli spojení s oběma. Vášně je to, co vás vzrušuje. Účel je to, čím přispíváte světu. Moje osobní zkušenost je, že ve sportovní oblasti najdete lidi rovněž s obojím – pro svoji práci mají nadšení a vášně a jejich účelem (cílem) je uspokojit fanoušky. Jak si dokážete představit, v korporátním obchodě toto velmi často chybí. Tyto čtyři principy nazývá Hansen zdokonalení své vlastní hodnoty – jak dobrý jste jako manažer vy?



„ŠPIČKOVÍ SPORTOVCI JSOU POSEDLI V OBCHODNÍ SFÉŘE SE TOTO VĚTŠINOU MANAŽERŮ NETYKA.“



◀ TRENÉRSKÝ  
MONOLOG?  
KDEPAK, I HRÁČSKÉ  
POSTŘEHY MAJÍ  
PRO CHYTRÉ  
KOUČE VELKOU  
SÍLU, NEJEN V NBA.

FOTO: PROFIMEDIA.CZ



## Staňte se silným šampionem

Snažte se (Hansen říká: Musíte) být silným šampionem vašich myšlenek a projektů, nejen při řízení klubu, týmu, firmy, ale kdekoli jinde. Silný šampion je někdo, kdo má schopnost inspirovat ostatní a je schopen přesvědčit ostatní. Inspirace je o tom nadchnout ostatní pro nové tréninkové metody, spolupráci s jinými experty, novou propagaci marketingu, pro nové podniky, procesy, pro cokoli, co se snažíte dělat. Přesvědčení spočívá v tom být tak trochu politik, porozumět obavám ostatních lidí a vašim oponentům, číst jejich myšlenky a umět se dohodnout a vytvářet spojení, aby se věci udály. Je to hodně manévrování mezi překážkami.

## Bojovat a sjednocovat

Bojujeme a sjednocujeme. Pokud vedete mítinky nebo porady před utkáním či závodem, musíte často bojovat za věc a poté sjednocovat, abyste dospěli k rozhodnutí. Potřebujeme více bitek, debat, více precizních diskusí. Zabývejte se ale obsahem, nepersonifikujte. Existuje pouze jeden důvod, proč svoláváme mítinky, a to je diskuse. Pokud chcete pouze aktualizovat stav věcí nebo sdílet informace, můžete tak učinit prostřednictvím e-mailu. Pro takovou komunikaci nepotřebujete mítink.

Podstata mítinku spočívá v tom, že dostanete do jedné místnosti a ve stejný čas ty správné lidi a využijete jejich kolektivní moudrost a zkušenosti ke správnému rozhodnutí. Možná toto rozhodnutí bude muset učinit lídr, avšak právě na základě diskuse během mítinku. Problém, se kterým se v českém prostředí často setkáváme, je, že nemáme žádné konstruktivní bitky. Lidé sedí kolem stolu a bojí se promluvit

nebo jsou ve svých projevech příliš politicky korektní, říkají, co chce slyšet jejich šéf.

Špičkové vedení vyznává otevřenou diskusi, nevidí problém ve změně vašich pohledů na věc, je otevřené vašim argumentům, díky nimž vyplují na povrch nejlepší myšlenky i chybné předpoklady. Mít dobrou výměnu názorů je dovednost. Pokud jste v zasedací místnosti lídrem, je to dovednost. Když si myslíte, že je něco chybné a špatné, co k tomu řeknete? Hansen zjistil, že týmy a manažeři, kteří jsou opravdu dobří v bojovnosti a sjednocování vedoucím k rozhodnutí, si vedou mimořádně dobře. Když se porozhlédnete kolem, téměř všechny firmy se špičkovou technologií to mají jako základní princip. Říká: „Vzpomeňme Amazon: Jeff Bezos to nazval ‚nesouhlasit a zavázat se‘.“

## Vyrovnejte dva hříchy spolupráce

Hansen říká: „Spolupráce se stala ve vedení tím ohromně módním slovem – potřebujeme spolupracovat, všichni musí pracovat společně.“ Jsem si jistý, že ve sportu je to stejné. Problém, který to přináší, je, že lidé spolupracují příliš, a když tomu tak je, nezapojíte ty nejlepší lidi, nebo k tomu dochází příliš pozdě, nebo jim nedáte dostatečně velký prostor. Také se často vytrácí odpovědnost.

Co musíte udělat ve spolupráci, je dělat méně akcí a dělat je lépe – méně znamená více. Neznamená to však, že byste se měli dostat na nulu. Tam nejsou žádné příležitosti. V současném konkurenčním prostředí potřebujeme být maximálně selektivní a efektivní. „Musíme přemýšlet o tom, jaké jsou to ty jedny z mála stěžejních spoluprací, na kterých opravdu záleží?“ doplňuje Hansen.



„ŠPIČKOVÉ VEDENÍ VYZNÁVA  
OTEVŘENOU DISKUSI. NEVIDÍ  
PROBLÉM VE ZMĚNĚ VAŠICH  
POHLEDŮ NA VĚC.“



# Aktivity Fotbalové asociace České republiky



## ŠKOLA V POHYBU zavítala už do více než 220 základních a mateřských škol, v plánu jsou i semináře pro učitele TV

Fotbalová asociace realizuje v rámci tohoto projektu návštěvy trenérů mládeže, kteří mohou inspirovat učitele tělesné výchovy novými prvky ze zaměřením na všeobecnou pohybovou přípravu a organizaci hodin tělesné výchovy.

„Tuto nabídku školám a školkám dáváme, protože bychom rádi ve spolupráci s učiteli zvýšili úroveň pohybových dovedností dětí tak, aby už u malých dětí byla získávána láska a vztah k pohybu a sportu. Nejedná se pouze o fotbalový projekt, vše je zaměřeno na všeobecnou pohybovou přípravu, a to především hrou a zábavnou formou, při které jsou děti v neustálém aktivním zapojení bez čekání a prostojů. Návštěvy realizují naši Grassroots trenéři mládeže, kteří mají s prací s dětmi mnohaleté zkušenosti a mohou tak učitelům poskytnout nové nápady, inspiraci, ale třeba i pohled na sportování dětí,“ přiblížil záměr projektu Michal Blažej z Grassroots úseku FAČR.

Návštěvy trenérů mládeže mají ze strany škol skvělé zpětné vazby, a to jak na samotný průběh hodin, který je často pro učitele velkou inspirací do další práce, ale i namaterální vybavení, které do vyčerpání zásob FAČR v rámci návštěv školám bezplatně poskytuje. „Děkujeme za velmi příjemný den, dárky jsou úžasné, míče pro radost, branky super, už odpoledne vládli na nádvoří fotbal, moc děkujeme a těšíme se na další spolupráci,“ napsala například ředitelka ZŠ a MŠ v Klatovech. „Jsem moc ráda za ukázky, které jsem viděla, děti takto tělocvik baví a mně také. Kolegyním jsem předala i letáčky s další inspirací, moc Vám děkujeme také za sportovní pomůcky,“ napsala jedna z učitelůk ZŠ Budyně. Spokojené děti, ale i učitelé byli i na ZŠ Curie na Praze 1. „Moc děkujeme za bezvadné provedení ukázkových hodin s našimi dětmi. Poděkování patří trenérům za skvěle odvedenou práci, bylo to podmětné a využitelné pro naše paní učitelky. Předanou inspirací a sportovní materiál určitě využijeme v našich hodinách TV,“ zhodnotil návštěvu jeden z učitelů této školy.

Návštěvu školy některým z trenérů FAČR je možné si objednat na webu projektu Můj první gól v sekci Škola v pohybu, k dispozici jsou zde i metodické materiály ke stažení.

Novinkou jsou pak semináře pro učitele tělesné výchovy, kterých na přelomu listopadu a prosince 2018 proběhne v různých krajích pět. Semináře budou obsahovat teoretickou část na téma všeobecné pohybové přípravy dětí a principy práce s dětmi, ale také praktickou část, ve které učitelé prací s dětmi podle těchto principů uvidí, zároveň si ji také sami vyzkouší. „O účast na seminářích je ze strany učitelů velký zájem, proto na rok 2019 plánujeme uspořádat tyto semináře ideálně 2 v každém kraji,“ řekl na závěr Michal Blažej z Grassroots úseku FAČR.

skoly.muypvni.gol.cz

## Trenérem mládeže 2018 se stal Lukáš Novák. Děti učí capoeiru!

Čtvrtý ročník sportovně-společenské akce Díky, trenéře má velice zajímavého a překvapivého vítěze. Titul pro letošní rok si odnesl Lukáš Novák z Pardubic, který se věnuje bojovému umění capoeira. V sobotním finále v Aréně Sparta na Podvinném mlýně nejprve přesvědčil odbornou porotu a poté byl nejlepší ve třech týmových soutěžních hrách. Na druhém místě skončila sportovní gymnastka Zuzana Mohylčáková z Předměřic, na třetím místě se umístila krasobruslařka Barbara Dufková z Milevska, čtvrtý byl Josef Kašík, který v Jeseníkách založil tým horských kol. Všichni trenéři Top 8 si rozdělili ceny za 180 tisíc korun.

V minulých ročnících byli korunováni dva trenéři z fotbalu a jeden z florbalu. Nyní má projekt Díky, trenéře nečekaného, ale velice atraktivního krále. „Vůbec jsem s tím nepočítal. Bylo pro mě ctí, že jsem se dostal do finále a mohl široké veřejnosti více představit bojový sport, který miluji. To, že jsem uspěl v konkurenci v 50 sportů, mi ještě nedochází,“ říkal se slzami v očích Lukáš Novák, který vede tým Vem Camará capoeira Pardubice.

Více info o projektu najdete na [www.dikytrenere.cz](http://www.dikytrenere.cz)



## Časopis Fotbal a trénink - Odborný časopis od trenérů nejen pro trenéry.

Jediný odborný vzdělávací časopis napříč sportovními odvětvími. Časopis je určen pro všechny, co chtějí proniknout hlouběji do tréninkových praktik renomovaných českých i světových trenérů a to nejen v rámci fotbalové tematiky.

Každé číslo obsahuje rozhovory, analýzy, zásobu cvičení v tematických okruzích:

- profesionální fotbal,
- mládež a akademie,
- amatérský a ženský fotbal

Unie českých fotbalových trenérů je profesní organizace (spolek) sdružující a podporující fotbalové trenéry v České republice.

Vzdělává, podporuje a informuje trenéry, fanoušky a rodiče o moderním dění ve sportu.

Úzce spolupracuje s Fotbalovou asociací České republiky a jinými svazy či profesními sdruženími. Organizuje semináře, doškolování a „horká křesla“ s osobnostmi českého i světového fotbalu.

Vytváří a realizuje projekty napomáhající rozvoji fotbalu v České republice.

Více informací se dozvíte na [www.ucft.eu](http://www.ucft.eu)



## Výsledky přijímacích zkoušek nejvyšší trenérské licence UEFA PRO

V říjnu se v Praze konaly přijímací zkoušky ke studiu kurzu UEFA PRO licence. Celkově dorazilo 97 uchazečů z celé České republiky, ale také Slovenska, Německa, Kanady či Nového Zélandu.

Nejprve proběhly 2. a 3. října písemné testy a ústní zkouška, z čehož bylo vybráno 40 bodově nejlépe umístěných uchazečů.

8 nejlepších bylo přímo přijato do kurzu, dalších 32 ještě čekaly o týden později 9. a 10. října praktické zkoušky na hřišti, které jsme zavedli poprvé a přinesli další úhel pohledu na uchazeče. Přínos praktické části se bude vyhodnocovat.

Zkušební komise pracovala za účasti bývalého ředitele STO Michala Prokeše, vedoucího TMÚ Antonína Plachého, dále Věrněra Ličky, Lukáše Růžičky, Tomáše Marušky, Josefa Csaplára, Romana Kučery a lektorů FAČR (Aleš Majer, Martin Daněk, Milan Šimoniček).

Do kurzu bylo přijato 24 studentů níže (dle abecedního pořadí).

Bauer Jan, Bejbl Radek, Bittengl Martin, Brabec Erich, Dvorník Josef, Horváth Pavel, Janotka Tomáš, Kadlec Michal, Klapka Filip, Kokštejn Jakub, Kronďák Radek, Kulič Marek, Kulvajt Tomáš, Kumšta Martin, Lička Marcel, Němčícký Pavel, Nikl Marek, Pěničková Blanka, Polách Tomáš, Rada Karel, Rožbudov Stanislav, Šmarda Michal, Titěra Milan a Vágner Jiří.

1. blok kurzu začíná 3. prosince v Praze.

Všem přijatým uchazečům gratulujeme.



# TRENÉRŮM ŽÁKŮ

DÍTĚ VE VĚKU 12-13 LET

**VÁŽENÍ TRENÉŘI A RODIČE!** Váš svěřenec či potomek se dostává do období, které je snad z celého života nejdramatičtější. Dítě nově mnohem hlouběji chápe svou individualitu a hledá svůj osobitý rukopis.

TEXT: ZDENĚK HANÍK

## PŘÍLIV A ODLIV

Období mezi 11. a 15. rokem označujeme jako pubescenci (pubertu). Ve čtyřletém období lze rozeznat dvě zřetelné fáze: období od 11 do 13 let bývá nazýváno prepubertou, další do 15 let pubertou. Obě fáze, první bouřlivější a druhá klidnější, tvoří jednotu fyzického a psychického. Představme si je symbolicky jako **příliv a odliv**.

V této části se budeme zabývat přílivem – fází prepuberty, která začíná prvními známkami pohlavního dospívání, zejména objevením prvních sekundárních pohlavních znaků, a obvykle i urychlením na růstové křivce. Končí nástupem menses u dívek, resp. nočními polucemi u chlapců. Chlapci mutují, typické je také přešlapávání a klátivá chůze. Zrají pohlavní orgány, zvyšuje se u dívek hladina estrogenu a u chlapců testosteronu. U většiny dívek trvá tato fáze zhruba od 11 do 13 let, u chlapců probíhá fyzický vývoj asi o jeden až dva roky později.

**Vážení vychovatelé,** zatímco dítě v mladším školním věku bralo svět realisticky a střídavě – takový, jaký je – dospívající již nyní srovnává existující poměry s tím, co by mohlo nebo mělo být. Tedy s ideálním stavem, který si vytvořil ve své mysli. Není divu, že výsledkem tohoto „idealismu“ je častá kritičnost a nespokojenost, zklamání, nejasné toužení a třeba i vystupňovaný pesimismus. Dochází k bouřlivým změnám ve všech oblastech.

## ŽIVOT NA SOPCE

Prepuberta je obdobím emoční lability. Projevy citových konfliktů bývají velmi silné a tak nápadné, že podněcují k označení jako období bouří a krizí. Obtíže při koncentraci pozornosti spojené s emoční nestálostí ztěžují soustavné učení a nezřídka do-

chází k výkyvům ve školním prospěchu i sportovní činnosti.

Tzv. „vulkanismem“ je podle psychologa Příhody proniknut každý projev pre-pubescenta: „Každá tendence má vyšší teplotu než v dětství i v následujících obdobích.“ V chování převládá nevyrovnanost a konfliktnost. Celý tento „život na sopce“, s gejzírem nových pocitů a střídání nálad, upoutává pozornost pubescenta ke zkoumání vlastního nitra. O těchto nových zkušenostech se nechce nebo nedovede s nikým bavit, předem se cítí nepochopen a domnívá se, že musí hledat vysvětlení na vlastní pěst.

**Trenéři dívek!** Některá děvčata by si možná o svých problémech ráda promluvila, ale nevědí, jak na to. Někdy z vaší strany může pomoci, když jim nabídnete možnost sdělit problém diskrétnější formou, například napsat, a třeba i anonymně.

V dívčím sportu může být vhodným prostředníkem mezi trenérem a děvčaty důvěryhodná ženská dospělá osoba, ať už rodič, asistentka trenéra nebo fyzioterapeutka.

## DVOJÍ ZRCADLO

Mezi 12. a 14. rokem mají dospívající nižší sebeúctu než kdykoliv předtím i potom a logicky hledají jistotu kolem sebe. I z toho důvodu se podle psychologa Říčana zrcadlo stává obrazně řečeno důležitou rekvizitou a pubescent tohoto období v něm objevuje nově svou tvář. Jak se sobě líbí nebo nelíbí, ov-







FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

### ZDENĚK HANÍK

→ ZAKLADATEL UNIE  
PROFESIONÁLNÍCH TRENÉRŮ  
PŘI ČOV

→ BÝVALÝ KOUČ  
VOLEJBALOVÝCH REPREZENTACÍ  
MUŽŮ ČESKA A RAKOUSKA

→ SOUČASNÝ MÍSTOPŘEDSEDA  
ČOV



šem záleží především na zkušenosti, kterou udělal se svým vzhledem při nejrůznějších příležitostech, kdy získal obdiv, sympatie, nebo kdy narazil na lhostejnost, či se dokonce setkal s pohrdáním.

Vzhled hraje větší roli i u chlapců (viz častá selfie), což naznačuje (bohužel) i vývoj k jisté zženštilosti kluků současné mladé generace. Častý pohled na sebe sama ale nekončí u zevnějšku. Dospívající se také musí podívat do svého druhého zrcadla a vyrovnat se s tím, jaký je uvnitř.

Vezměte tedy na vědomí, že veřejné mínění kolektivu, družstva či jiné skupiny vrstevníků už má takovou sílu, že kvůli ní pre-pubescent raději riskuje i dost vážný konflikt s rodiči nebo trenéry. Zvláště tam, kde v rodině chybí solidní citové zázemí, podléhá pubescent vrstevníkům až nebezpečně. Někteří se snaží být za každou cenu populární, jiní na sebe chtějí upoutat pozornost nějakým extrémním činem.

**Vážení trenéři, snažte se vést dospívajícího k postupnému zařazení do společnosti a do světa práce, ale ponechte mu prostor pro rozvoj jeho osobních předpokladů a sklonů. Tím mu umožníte průběžné naplňování jeho tvořící se životní cesty.**

## KRÁTKÉ RUKÁVY A NOHAVICE

Prepuberta je také obdobím tzv. růstového spurtu. Mění se tělesné tvary, rozšiřují se ramena (chlapci) a boky a řadra (dívky). U obou pohlaví se objevuje vrstva podkožního tuku, která u chlapců postupně mizí a u dívek zůstává. Chlapec průměrně vyrůstá ze 145 cm v 11 letech na 171 cm v 15 letech a dívka ze 146 na 164 cm.

Dívčí spurt vrcholí nejčastěji mezi 11. a 12. rokem, chlapecký o dva roky později. Zpočátku si pre-pubescent může připadat i velmi neohrabaný, rostou nejdříve ruce a nohy. Najednou jsou jim krátké všechny rukávy a nohavice. Dolní končetiny v období puberty mohou vyrůst až o 15 cm, což často souvisí s takzvanými růstovými bolestmi.

## KRÁSA A MUŽNOST

Někdy začínají mít prepubescenti nechuť ke sportu a k tělocviku, protože se jim nedaří různá pohybová cvičení, a navíc si připadají nemožní vlastním projevem. Přitom právě setrvání u pohybových aktivit je velmi důležité nejen z pohledu správně se vyvíjející postavy, ale i jako pomoc s udržení zdravé postury a s usazováním potřebných tukových polštářků tam, kam patří. Pro dívky to má význam především z hlediska estetického,



u chlapců dochází k nárůstu svalové hmoty, což mladíkům dodává dojem mužnosti. Jde ovšem také o posílení psychické stránky.

Dospívající by se měli věnovat alespoň hodinu denně rychlé chůzi či nějaké podobné aktivitě. Jednoduchým řešením je už pro žáky druhého stupně například pěší cesta do školy. Asi obden je vhodné se věnovat rekreačnímu sportu. Přiměřený pohyb totiž podle psycholožky Švamberské-Šauerové napomáhá i snižování napětí vyplývajícího jak z tvorby velkého množství hormonů, tak i někdy plynoucího ze sociálních konfliktů, do nichž se dospívající dostává. To samozřejmě platí pro běžnou populaci, ovšem z hlediska výkonnostního sportu platí jiné nároky.

### VÝKONNOSTNÍ SPORT

Sport je zvláštní kapitolou. Dravé a konfrontační sporty zůstávají velmi oblíbené a jsou pro vývoj osobnosti stejně významné jako v mladším věku. Mladí často sní o vrcholných sportovních výkonech, i když dokážou rozpoznat, že pokud nejsou od malička zapojeni do vrcholové sportovní přípravy, nemají valnou naději. Jsou ochotni věnovat velkou část volného času sportovnímu tréninku, který tak ztrácí ráz hry a stává se tvrdou, byť dobrovolnou prací.

Porovnávání vlastních výkonů s výkony druhých je velmi aktuální a s otázkami typu: Jak daleko mám ke špici klubového žebříčku? Co by bylo potřeba, aby naše družstvo porazilo favorita? Kolik desetín sekundy mě dělí od nejlepšího výkonu ve třídě, ve škole, na krajských závodech atd.?

Naproti tomu výkonnostní sportovci se právě v tomto věku nacházejí na důležité životní křižovatce, poněvadž orientace na výkon a úspěch si vynucuje zásadní úpravu životního stylu. Hráč chápe smysl tréninku. Je schopen dlouhodobějšího soustředění na činnost (tré-

## Senzitivní období pro rozvoj schopností

Věk období	do 7 let hra	7-10 let základ I	10-13 let základ II	13-18 let růst	18-20 let výkon	20+ vysoký výkon
<b>VYTRVALOST</b>						
aerobní						
anaerobní						
<b>SÍLA</b>						
základní						
vytrvalostní						
výbušná						
maximální						
svalový objem						
<b>RYCHLOST</b>						
frekvence						
akce						
maximální						
zrychlení						
<b>KOORDINACE</b>						
základní						
kombinace						
komplik. motorika						
rovnováha						
reakce						
pohyb-přesnost						
<b>POHYBLIVOST</b>						
pohyblivost						

■ malá efektivita vynaloženého tréninku ■ střední efektivita ■ vysoká efektivita

ninková jednotka) a vykonávat ji s maximálním úsilím.

**Vážení trenéři! Přes citovou labilitu stoupá sebekontrola a ubývá citové bezprostřednosti, což může být výhoda pro uvědomělý trénink. Využijte tohoto relativního paradoxu!**

### ÚTLUM KOORDINACE

#### - NÁRŮST SÍLY

Po 12. roce u chlapců, po 11. u dívek může z důvodu pubertálních změn dojít k výraznému útlumu tempa vývoje koordinace, který může skončit i stagnací. Perič uvádí, že z celého vývoje koordinace dosaženého v období 7 až 17 let bývá asi 75% získáno do 12 let u chlapců a do 10 let u dívek.



Naproti tomu silové schopnosti mají své senzitivní období později, i když k určitému nárůstu síly dochází již nyní. Je to dáno především vztahem k produkci pohlavních a růstových hormonů. S nástupem pubertální akcelerace růstu klesá schopnost rozvoje pohyblivosti (flexibility). V příložené tabulce (Perič, 2004) vidíme přehled senzitivních období pro rozvoj jednotlivých pohybových schopností.

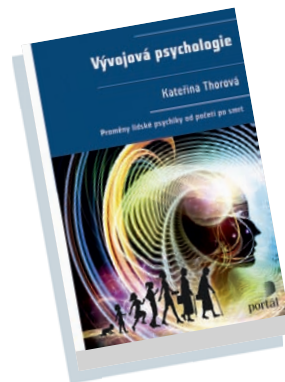
## BEZ VAŠEHO VYSVĚTLOVÁNÍ

Páni trenéři, v tomto období se rozvíjí pohybová představitost, která je předpokladem motorického učení. Hráči jsou schopni uvědomělého zvládnutí pohybů, to znamená analyzovat pohyb a pochopit jeho průběh. Přicházejí na kloub tajům techniky pohybu na první pohled ne zcela zřejmým. Například proč musí být loket při smetování ve volejbalu zatažený dozadu. Předvedenou pohybovou dovednost pochopí mladí hráči jako celek, snadno ji realizují a obejdou se bez

vašeho vysvětlování. Na vyšší úrovni je schopnost anticipace vlastních pohybů a pohybů ostatních, což zlepšuje předvídatost ve hře.

Vězte, že somatická disproportionality, převládající procesy vzruchu a nepřiměřená kontrakce svalů zhoršují přesnost pohybů oproti předcházejícímu období. U dětí, které v předchozích letech pravidelně sportovaly a stále pravidelně trénují, dochází ke zhoršení koordinace, avšak v menší míře než u dětí nesportujících. Výrazněji se odlišuje pohybový projev u dívek, charakteristický zaobleností a plynulostí pohybů oproti silovému provedení u chlapců. Pubescenti bývají zpočátku pohybově nemotorní, nešikovní a tento stav mohou často prožívat jako nepřijemný.

Ačkoliv výkonnost ještě zdaleka nedosáhla svého maxima, přizpůsobovací schopnost je dobrá, což nabízí vhodné předpoklady pro trénink. Hráčům v tomto období velmi pomůžete, pokud jim čas od času umožníte vidět se na videu, čímž podpoříte jejich pohybovou představitost. ↘



↓ INZERCE

# ČEŠI VLÁDNOU EVROPĚ

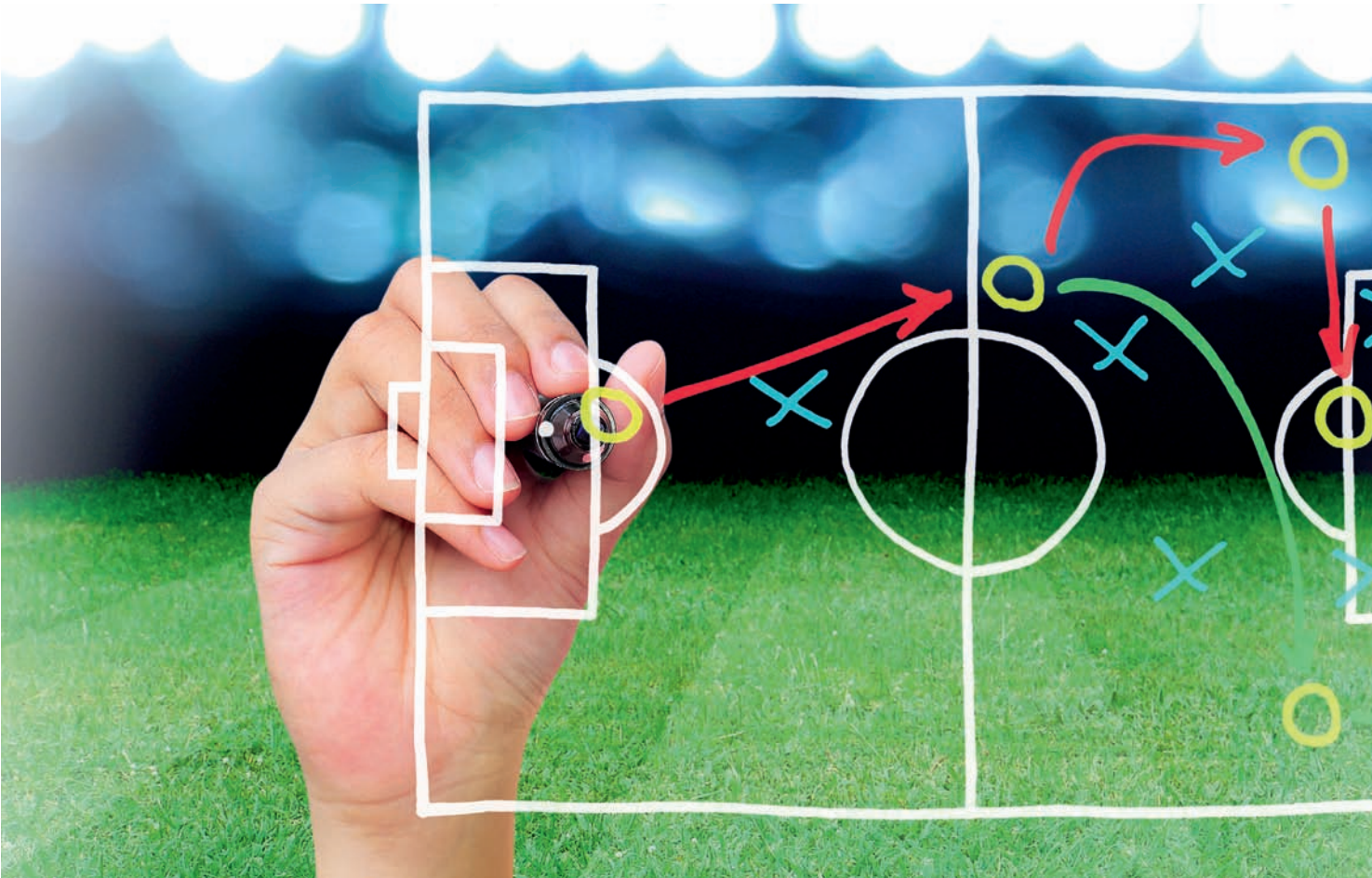
**CZECH**  
SOFTBALL

Rok 2018 patřil českému softballu. Muži získali na domácí půdě desátý titul mistrů Evropy. Ženy pak vyhrály premiérový ročník turnaje Super6 za účasti nejlepších reprezentací Starého kontinentu. Poprvé v historii porazily během jednoho měření sil všechny týmy evropské špičky. Gratulujeme!



**czech softball**

FOTO: SHUTTERSTOCK.COM



**Vážení trenéři, trénink dospívajících by již neměl být jednostranně opřen jen o názornost jako v předcházejícím období. To by mohlo brzdit vývoj abstraktního myšlení, tolik důležitého pro rozvoj taktického jednání.**

**Věk 12-14 let je citlivým obdobím, kdy se otevírá prostor pro rozvoj herní inteligence, která je procesem adaptace na herní prostředí. Je projevem porozumění logice hry, rozlišování podstatného od nepodstatného.**

### **ABSTRAKTNÍ MYŠLENÍ A HERNÍ INTELIGENCE**

Zásadní změna v prepubertě nastává také v oblasti myšlení. Dospívající je schopen pracovat s pojmy, které jsou vzdáleny od bezprostřední smyslové zkušenosti. Má-li dospívající řešit nějaký problém, nespokojí se už s jediným řešením. Teprve nyní začíná vznikat přirozený prostor pro vědomý rozvoj taktického myšlení a jednání. S rozvojem schopnosti abstrakce se otevírá brána k rozvoji skutečného herního myšlení, což je pochopení všech skrytých taktických i sociálních souvislostí hry. Při řešení nejrůznějších situací se uplatňuje herní inteligence, která se liší od inteligence obecné.

Dospívající se svými intelektovými schopnostmi blíží maximálnímu výkonu a často v tomto směru převyšují vás dospělí. To souvisí s tzv. **herní kreativitou**, která umožňuje tvůrčí činnost. Ve sportu hovoříme spíše o **herní variabilitě** a výběru vhodného řešení. Variabilita se dá symbolicky představit jako malířská paleta, z níž příslušnou barvu i odstín lze vybírat dle potřeby. Originální a jedinečná řešení se ve sportovních hrách rodí zpravidla z perfektních znalostí situací a širokého repertoáru zautomatizovaných řešení. A právě období 12-14, a samozřejmě i období následujících let nabízí živnou půdu pro rozvoj herní variability či kreativity.





**Trenéře, táto! Nezpůsobte přemírou  
návodného koučování či přílišným  
důrazem na nácvik techniky  
„robotizaci“ hráčů!**

## MRAVNÍ USUZOVÁNÍ

Zajímavým a novým jevem u dítěte ve věku 12-14 let je myšlení o myšlení. Tato schopnost podněcuje i mravní usuzování – a přísné posuzování toho, jak jednáte vy, dospělí, v jejich okolí. Pubescent rád kriticky srovnává skutečný život s vyhlášenými ideály – a běda, když se proklamované ideály nekryjí s realitou!

Pre-pubescent vyžaduje důkazy a nespokojuje se s tím, co od vás dospělých vidí a slyší. Rozlišuje domněnku od prokázaného faktu. Podle Příhody teprve v tomto období je schopna většina mladých lidí rozlišovat také abstraktní pojmy. **Jedenáctiletí** dokážou chápat pojmy jako „srovnat“, „dobýt“, „poslušnost“, **dvanáctiletí** slova jako „stálý“, „odvaha“, „milosrdenství“, „hájit“ a **čtrnáctiletí** „štedrost“, „nezávislý“, „závist“, „autorita“, „spravedlnost“. A co tento posun znamená pro sport?

## JÁ A MY

Rozvoj abstrakce a mravního usuzování se promítá do ochoty **přizpůsobit se potřebám jiných** a sublimovat sobecké chvilky ve vyšší požadavky skupiny. Silné kolektivistické zaměření tohoto věkového období přináší do hry nový prvek. Veřejné mínění skupiny je rozhodčím a probouzí u dospívajícího uvědomění si vlastní hodnoty. Odtud se odvozuje snaha po účasti ve hrách, které dávají příležitost vyniknout celému kolektivu v zápase s jinými, a jeho prostřednictvím tedy i vlastní osobě. Vytváří se skutečný sportovní duch.

U některých jedinců nastupuje bojovnost, touha po moci a ovládnání skupiny. Vznikají pevnější struktury se svými vůdci, ve sportu často související s výkonností jedince a dalšími rolemi v týmu. Pre-pubescenti projevují loajlnost k partě a rádi se podřizují přirozenému vůdci i zásadám a rozkazům celku. Skupinové činnosti tudíž nabývají v tomto období vrchu, a to je důležitý vývojový signál především pro kolektivní hry. Dospívající jsou totiž niterně připraveni pro přenos zmíněných sociálních hodnot do hry.

## HRA A PRÁCE

Velkou událostí je, že dítě oddělilo práci od hry a skutečnost od fantazie. Po 11. roce dochází k úplnému rozchodu mezi **hrou a prací** nejen v mysli, nýbrž také v reálném rozvržení denního zaměstnání. Snaha proměňovat učení ve hru by již zcela ztroskotala. Přesto má hra i nadále velký význam, přičemž způsoby i volba hravé činnosti se v pubescenci mění. **Hra** uplatňující velké napětí, odvahu, divoký, neobvyklý a nebezpečný pohyb je pro další správný vývoj charakteru (především u chlapců) stejně nezbytná jako různé šprýmovné a neúčelné klukoviny.

## NE! NÁRŮSTU ZÁPASU NA ÚKOR TRÉNINKU

Vážení trenéři, vezměte na vědomí, že do tréninkového procesu dětí se nenápadně vkradl důraz na předčasnou konkurenci. Ve výkonnostním sportu je důsledkem nežádoucí změna poměru tréninků vůči soutěžím. Efektem je sice často počáteční rychlé zlepšení, ale postupem času stagnace nárůstu výkonu. Mentální a sociálně-emoční efekt tréninku často ignorujete. Tréninkovému obsahu dominují strategie a taktiky připravující hráče na další utkání. Hráčům poskytujete méně příležitostí k osvojování nových dovedností, ztrácí se úroveň kondice a v neposlední řadě dochází často i ke ztrátě zájmu. Příliš mnoho utkání bez dostatečného objemu kvalitního tréninku, společně se zařazováním modelů přípravy dospělých mohou vést u dětí ke ztrátě motivace. Někdy dokonce k apatii, ztrátě respektu k ustanoveným hodnotám, často i k ukončení činnosti nebo odchodu do jiného sportu.

## KYVADLO NA DRUHOU STRANU

Opačným extrémem je, že podporování motivace dětí podávat co nejlepší výkony je kritizováno. Argumentuje se tím, že jsou významnější lidské vlastnosti a že by děti neměly být posuzovány především podle toho, jaký výkon odvádějí. To je pravda, ale pouze částečně. Společnost, pracovní prostředí a dvojnásob sport se přeci neobejde bez lidí zaujatých pro činnost a usilujících o odvedení co nejlepších výkonů.

Jde o to, abyste vy, trenéři a rodiče, nevyčlilili kyvadlo příliš na druhou stranu s tím, že předčasný tlak na výsledky nahradíte nesmyslným poža-



↓ INZERCE



LESYČR

CZECH TEAM

ODZNAK VSESTRANNOSTI  
SAZKA OLYMPIJSKÝ VÍCEBOJ

OFICIÁLNÍ PARTNER  
ČESKEHO OLYMPIJSKEHO TÝMU  
2013 – 2020

**Pomáháme dětem zdravě růst**



V TEXTU BYLY POUŽITY  
MYŠLENKY A INSPIRACE  
Z PŘÍLOŽENÝCH PUBLIKACÍ.

davkem, že výsledky nemají hodnotu pro vývoj dítěte. To je hloupost. Jak tedy naložit se vzrůstajícím napětím mezi vámi trenéry a rodiči při tlaku na sportovní výsledky dětí? Jistě, je to zapeklité téma, ale nezbyvá vám nic jiného než moudrá a soustavná osvěta.

Vy, trenéři, byste se měli vybavit správnou argumentací a mít trpělivost vysvětlovat svoje důvody. Mělo by se tak dít preventivně, to znamená dříve, než přijde problém, stížnost či útok rodiče.

Většina z vás, rodičů, je pouze nedostatečně informovaná nebo vám trenéři dobře nezdůraznili jejich záměry a postupy.

Sport neznamená ale jen jeho vrcholnou formu, jelikož pro většinu pubescentů bývá závodění spí-

še záminkou k tomu, aby užívali rozkoše z pohybu a z manipulace s příslušným náčiním a také aby si užívali onoho blízkého a citově silného kontaktu se soupeřem i spoluhráčem, ke kterému sport dává příležitost. Pro ty je sport tím, čím má být – zábalou.

### ŽÁDNOU PANIKU

Nemusíte se obávat, pubescentní vzpoura je normální stadium a má vývojový smysl. Usnadňuje vymanění se z dětské citové závislosti a později vytvoření nového, zralějšího citového vztahu. Je prostě zkouškou vlastních sil. Tam, kde byly dosavadní vztahy mezi dítětem a rodiči silné, vřelé a málo konfliktní, má i bouřlivá puberta dobrou prognózu.

**Vážení vychovatelé, pubescent potřebuje i výchovné vedení – opatrné a nenásilné, ale pozorné. Autoritativní, případně i razantní výchovné zásahy si rezervujte pro zcela výjimečné situace.**

[volně podle Říčana]

Čím hlubší, jistější a méně konfliktní jsou vztahy, které dítě k rodičům navázalo, tím snáze probíhá i celý proces emancipace nutný pro osobní zrání.

**Někteří z vás rodičů (zejména matky) nechcete dítě ztratit a snažíte se udržet dosavadní závislost dítěte na vás. Jiní naopak dítě nutí do předčasné samostatnosti, pro kterou ještě nedozrálo. Vyvarujte se obou extrémů.**

Tam, kde se dospívajícímu nepodaří uvolnit se z přílišné závislosti na vás, rodičích, a přemístit části své vazby na vrstevníky, může docházet k různým obtížím, které si okolí potom nedovede vysvětlit. Někteří se uzavírají do světa vlastního nitra, do přehnaného denního snění, do fantazie svého budoucího (nereálného) vyniknutí nebo si libují v pocitech ublíženosti a utrpení. Všechny tyto i další projevy, jak vyřešit základní psychosociální konflikt tohoto období, se přechodně vyskytují a prolínají u většiny dospívajících a pomáhají jim nakonec najít vlastní úspěšnou cestu.





# LIGOVÝ SPECIÁL DENÍKU

# Sport XXL



## SAMOLEPKY A PLAKÁTY

všech týmů a jejich  
hvězd v limitované  
edici vytvořené ve  
spolupráci s

**FORTUNA:LIGA**





# CZC.CZ

PS4 Pro

PlayStation 4 Pro  
+ hra FIFA 19

11 390 Kč



**STAŇ SE  
ŠAMPIÓNEM**  
Více na [czc.cz/fifa](http://czc.cz/fifa)

**CZC.CZ**  
**iSportCup**