

BOD ZLOMU

TAJEMSTVÍ ŘÍZENÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

JAN PROCHÁZKA, DAVID TOMÁNEK

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

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

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

Stal se ragbyový zázrak?

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

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

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

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

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

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



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

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

Lídři se silnou vnitřní vizí

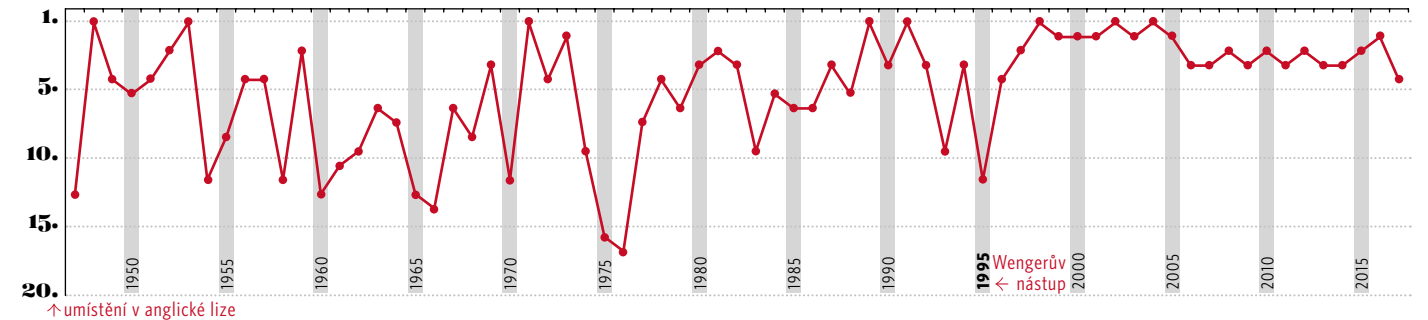
U zrodu úspěšných organizací je často lídr, který ostatním připadá umanutý, vidí věci jinak a je rozhodnutý dělat je jinak.

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

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

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

BOD ZLOMU: příchod manažera Arséna Wengera do Arsenalu



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

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

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

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

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

Změna způsobu myšlení

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



↓ INZERCE



Česká asociace squash 1992–2017

www.czechsquash.cz

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



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

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

Abyste se stali šampiony, buďte šampiony

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

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

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

Dokonalá bouře

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

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

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



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



Výběr lidí

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

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

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

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

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

Změna kultury prostředí

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



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

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

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

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

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

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

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

Vše začíná hodnotami

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

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



FOTO: PROFIMEDIACZ (2)

13

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



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

↓ INZERCE

Pomáhej pohybem s aplikací
EPF od Nadace ČEZ

www.pomahejpohybem.cz



SKUPINA ČEZ



PARTNER ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2001 - 2020

Sport, práce a věda

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

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

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

Jak z vítězství udělat instituci?

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

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

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

Jak zůstat hladoví?

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



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

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

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

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

Prošli svým bodem zlomu, už vidí svět jinak.

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

