

Na co myslím, když běžím...

WENGER, ARSENAL WENGER

Čím dál více majitelů klubů a generálních manažerů si uvědomuje, že oni mají být těmi, kdo zapalují, inspirují, hlídají nastavenou kvalitu práce a hodnoty. S oblibou se říká, že změny provokují a inspirují jednotlivce k tomu nebýt v šedé zóně rutiny, která může snadno přerůst v nudu. Jedním takovým manažerem, jenž změnil nejprve prostředí v jednom klubu a později byl i jedním z klíčových hybatelů transformace celého anglického fotbalu, je Arsène Wenger. Francouz pracující 21 let v londýnském Arsenalu.

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Elitní trenéři a hráči žijí pod každodenním tlakem, který není na první pohled vidět. Někdo si jej připouští více, jiný méně a kouč se musí naučit, jak ke každému jednotlivci přistupovat. Nejde tedy jen o individualizaci přístupu k hráčům v tréninkovém procesu, ale i v přístupu k řízení. Jsou hráči, kteří vyhrávají Ligu mistrů, ale jsou zklamaní z toho, že se jim v rozhodujícím okamžiku nepovedla přihrávka. Hráči, kteří nepotřebují být hned nejlepší na světě, ale chtějí být nejlepší v týmu, jsou ochotni se o tuto roli denně prát. Tato snaha a spolu s ní i vášeň jsou nejlepším předpokladem úspěchu. Takový přístup není každému dán a z takových hráčů zrají největší osobnosti.

Podívejme se na příklad fotbalového týmu FC Arsenal. Statistiky ukázaly, že Wenger je jediným manažerem v Premier League, který dlouhodobě generuje zisk. Mezi lety 2004 až 2009 dokázal klub na přestupech vydělat každoročně v průměru 4,4 milionu liber, nejvíce ze všech klubů v Anglii. Arsenal se zároveň dlouhodobě drží na předních příčkách Premier League

„Z DOBRÝCH HRÁČŮ SE STALI ELITNÍ
TAKÉ DÍKY DŮVĚŘE KOUČE,
KTERÝ JE VYTÁHL NAHORU
A DAL JIM OPAKOVANÉ PŘÍLEŽITOST
V TĚŽKÝCH ZÁPASECH.“

Wenger v klubu změnil myšlení z pohledu sportovní přípravy. Protože měl úspěchy, začalo se prostředí měnit podle něj. Sám zdůrazňuje: „Je to vždy o lidech.“ Zní to jako klišé, ale je to pravda. Jaké jsou rozdíly mezi minulostí a současností ve výběru hráčů, čemu máme věnovat pozornost, čemu méně, a co můžeme hodit za hlavu? Pohled Wengera je následující: „Dříve se věnovala pozornost hlavně fyzickému potenciálu a technicko-taktické vyspělosti hráče, tedy jednoduše tělesné stránce. Nyní se k těmto

faktorům přidávají intelligence, charakter, přístup a osobnost. Více se tedy zaměřujeme na hlavu a srdce hráče.“ Z toho vyplývá, že každý vedoucí pracovník, v našem případě tedy trenér nebo manažer klubu, by měl vědět, jaké osobnosti, nebo lépe osobnostní charakteristiky hráče, jsou pro něj důležité.

Arsène Wenger dělí hráče do tří skupin. První tvoří nešťastní hrdinové. Ti se bojí, že prohrají, a nikdy nejsou spokojení. Druhou skupinu tvoří hráči, kteří si o sobě myslí, že jsou lepší, než si myslíte vy, a jsou o tom skálopevně přesvědčeni. Do třetí patří hráči, kteří jsou ochotni o místo na výsluní bojovat. Jsou schopni bojovat o to být nejlepší. Každá skupina je jinak motivována. První obavou z toho, že zklamou, druhá má vysoký stupeň sebamotivace, třetí potřebuje k úspěchu tým, vedle spoluhráčů i realizační tým. Hráči ze třetí skupiny jsou často schopni a ochotni tvrdě pracovat navíc každý den po dobu i několika let.

O Wengerovi je známo, že dává příležitost mladým hráčům. Pokud má možnost uvažovat o jejich potenciálu dříve, napří-

FOTO: PROFIMEDIA.CZ



klad ve starším školním věku, ptá se jich kromě jiného, zda si chodí ve volném čase sami zahrát. Pokud je odpověď negativní, snižuje to v jeho očích potenciál hráčů. Hledá v nich lásku k fotbalu, radost a ochotu se učit. Vlastnosti, které je mohou přenést přes složitá období. A ta zaručeně v jejich kariéře přijdou. Wengerův základní přístup k mladým je založen na důvěře a neustálé komunikaci, protože jak říká: „Nikdy nevíš, co může být důležité, a je třeba vše neustále vnímat. Velcí hráči dělají správná rozhodnutí ve správný moment. Z dobrých se stali elitní také díky důvěře kouče, který je vytáhl nahoru a dal jim opakovaně příležitost v těžkých zápasech.“

Kladl jim na srdce, že chybovat je přirozené, ale nikdy se nesmí přestat snažit pracovat na sobě a na těch vlastnostech, pro které byli vybráni. Psychika je středobodem výkonu, a proto má obrovský význam komunikace s hráči.

Arsenal má svůj vlastní rozvojový program pro mladé hráče. Součástí rekrutování jsou setkání s hráči a jejich rodiči, kteří rozhovor vedou. Klub využívá první setkání pro poznání zázemí a rolí v rodině. Na něj navazuje posezení s hráčem samotným. Po- vídají si o všem, například co ho zajímá, co

dělá ve volném čase, proč to dělá, jaké má kamarády, čeho by chtěl v životě dosáhnout.

„Snažíme se zjistit, jaký hráč opravdu je a kým chce být,“ říká Wenger. „Vytvořili jsme psychologickou, dovednostní a kondiční charakteristiku pro každou pozici. Podle ní hráče hodnotíme a vybíráme do našeho konceptu hry, kultury a cílů Arsenalu. Naším úkolem je pak pomoci hráči být tím nejlepším fotbalistou, jakým může být.“

Příliš brzké zařazení hráčů do top profesionálního fotbalu však pro ně může být kontraproduktivní. Hlavním důvodem je nevystavovat nezralé hráče velkému tlaku profesionálního fotbalu, včetně médií. Dostát takovému přístupu je někdy těžké, protože často klub a trenéři bojují s agenty hráčů, jejich rodiči, přáteli a jinými kluby.

Zajímavé je, jak Wenger uvažuje o profilech hráčů při skladbě týmu. Pokud je útočník naladěný poněkud sobecky, je ochoten to akceptovat. Pokud se však jedná o záložníka či obránce, tak o něm do týmu pochybuje nebo neuvažuje. Osobně preferuje mít v týmu skupinu 5 - 6 lídrů a dva kapitány. Přes tyto hráče se pak snaží řídit celý tým a zjišťuje přes ně jeho naladění. Pro fungování týmu je podle jeho názoru důležitá kvalita společně stráveného času. Při tréninku

„Dříve se věnovala pozornost hlavně tělesné stránce. Nyní se více zaměřujeme na hlavu a srdce hráče.“

se snaží navodit takovou atmosféru, aby byl náročný a současně z něj hráči měli radost a brali ho jako příležitost ke každodennímu zlepšení.

Pro úspěch celého týmu je nezbytný kvalitní realizační tým, kterému hlavní trenér potřebuje důvěřovat. Výběr jeho členů proto musí být velmi pečlivý, s dlouhodobou perspektivou jeho působení. Pro dobré fungování realizačního týmu hraje hlavní roli komunikace s jeho členy. Pokud realizační tým čítá 10 - 12 lidí, je třeba organizovat čas tak, aby si je mohl hlavní kouč vyslechnout. Wenger začíná svůj pracovní den příchodem do klubu v 8 hodin ráno a poradou se všemi členy realizačního týmu, včetně individuálních pohovorů. „Každé ráno mám mítink se svým realizačním týmem, od každého chci znát jeho pohled na skladbu dnešního dne z perspektivy jeho specializace ve vztahu k týmu, k tréninku a našemu programu.“

Ačkoliv je finální rozhodnutí na Wengerovi, je potřeba umět naslouchat a vtáhnout kolegy do rozhodovacích procesů.

MICHAL JEŽDÍK

→ VEDOUcí SPORTOVNĚ
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.

