

Na žádné vysoké škole v České republice neexistuje ucelený program sportovní psychologie. Z iniciativy několika trenérských bláznů tu ale často přednáší Ken Way, který se oblasti psychologie výkonu věnuje přes 25 let. Jeho klienty jsou firmy jako BBC, Deutsche Bank nebo Fujitsu-Siemens. Ve sportu pracoval s mnoha olympioniky i mistry světa, ale také ve výzkumném projektu pro britský vládní Sports Council. Po zkušenostech v šesti fotbalových profiklubech byl v loňském roce i u senzačního vítězství Leicesteru City v anglické Premier League.

TEXT: MICHAL BARDA

**CÍL
JE VŽDYCKY
PRVOTNÍ**



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

^ **LIŠKY Z LEICESTERU, SENZAČNÍ SUVERÉN FOTBALOVÉ PREMIER LEAGUE V SEZONĚ 2015-16. OUTSIDER ZÍSKAL TITUL NAVZDORY STARTOVNÍMU KURSU 5000:1, BYL U TOHO I SPORTOVNÍ PSYCHOLOG KEN WAY.**

Kene, co byla vaše první profesní vášeň: psychologie, nebo sport?

„Na začátku? To byla jasně psychologie. Až potom přišla sportovní psychologie a pak se to celé nějak otočilo.“

Takže něco jako cesta života?

(se smíchem) „Ano, to je přesné.“

Každý mluví o sezoně 2015/16, kdy jste s Leicesterem vyhráli Premier League, ale málokdo ví, že jste na psychologii výkonu v Leicesteru pracoval pět let, než se ta neuvěřitelná pohádka naplnila. Jak jste se vlastně do Leicesteru dostal?

„Přišel jsem do Leicesteru v roce 2011, když byl ještě v League One, tedy třetí nejvyšší soutěži. Vyhráli jsme League One s náskokem sedmi bodů a postoupili. Další sezonu jsme vyhráli o devět bodů a zase postoupili. A pak jsme vyhráli Premier League o deset bodů. Pořád jsme se zlepšovali.“

Jak obtížné bylo ve vítězné sezoně v týmu Leicesteru udržet soustředění a krotit euforii? To muselo být hodně obtížné, ne?

„Mohlo by se to zdát obtížné, ale ve skutečnosti to byla strašně jednoduchá práce. V týmu vládla

zvláštní pracovní atmosféra ještě z předchozí sezony, kdy jsme téměř sestoupili z Premier League a zachránili se až v úplném závěru. Chemie mezi týmem a trenéry a spolupráce v zápasech měly svou zvláštní dynamiku, svůj vlastní život.“

Vyhráli jste Premier League o deset bodů, ale vaše vítězné tažení začalo v předchozí sezoně, kdy jste unikli sestupu?

„Ano, tak to prostě bylo. A bylo to úžasné. Nikdo z hráčů za celou zachráněnou sezonu ani na okamžik neztratil naději, ani uvnitř týmu, ani v médiích. Všechny zápasy, možná s výjimkou jednoho nebo dvou, jsme hráli naplno s tím, že je můžeme vyhrát - jenom se to nestalo. Ale nešířila se žádná panika, pořád jsme byli všichni vnitřně přesvědčeni, že to zvládneme. Když v závěru sezony vyhraje te sedm zápasů z devíti a k tomu jednu remízu, je v tom víc než štěstí. Je v tom um, je v tom způsob hry a odhodlání toho družstva, s kterým jsme jeli na poslední utkání do Southamptonu a ligu zachránili.“

To byla vaše dlouhá společná cesta s Nigelem Pearsonem, že?

„Ano, to je pravda. Setkal jsem se s Nigelem v Southamptonu, pak jsem s ním přešel do Leicesteru, po



tom mě vzal s sebou do Hull City, potom zase zpátky do Leicesteru. Byl to zvláštní příběh.“

Skoro to vypadá, že Nigel Pearson bez vás nemohl žít?

(se smíchem) „Myslím, že kdybyste se zeptal přímo Nigela, řekl by, že beze mne může žít docela dobře!“

Ale Nigel Pearson v létě 2015 skončil. Přesto se vám podařilo pokračovat dál na vítězné vlně i v nové sezoně pod Claudiem Ranierim. Pearson a Ranieri jsou ale úplně jiné osobnosti. To muselo být hodně těžké!

„Ano, vypadá to komplikovaně, a tady musím přiznat největší zásluhu a respekt právě Claudiu Ranierimu. Když začala příprava na novou sezonu a on při společné práci ucítil tu neuvěřitelnou energii, propojení hráčů a týmovou soudržnost, řekl si: Tohle vypadá opravdu dobře, na to nebudu sahat!“

V informatice se traduje praktická zkušenost, která říká never touch the running system, tedy nesahej na to, když to funguje! Platí to tedy i ve fotbale?

„Naprosto. Tedy za předpokladu, že systém opravdu funguje velmi dobře. Pak to platí stejně.“

Claudio Ranieri prý třeba pekl s hráči jejich vlastní pizzu a dělal podobné věci. Je to pravda?

„Ano, Claudio zaslouží plný kredit za vše, co dokázal, a nikdo mu to ani v nejnemenším nemůže upřít. Ale tahle týmová kultura, tyto legrácky a hrátky mezi týmem a trenéry existovaly v týmu do značné míry už dřív. Claudio přinesl své nápady, ale nechal tým na nich pracovat v té již existující fantastické atmosféře a týmovém duchu. To bylo skvělé rozhodnutí. Je mnoho trenérů, kteří by přišli a chtěli, aby všechno jelo jen podle jejich pravidel, aby se změnil celý způsob práce. Claudio přišel a řekl: Ano, tohle jsou mé nápady a představy, ale energie a způsob práce se nezmění, zůstanou stejné. Dokázal rozpoznat, jak dobře atmosféra a kultura týmu fungují, a rozhodl se, že na tom nic nebude měnit. Rozhodl se vystupovat jako někdo, kdo tu kulturu sám do sebe vstřebává a bude ji udržovat. Jako když při vaření trochu okoušáte dobré jídlo a uděláte ho ještě chutnější.“

Lao-ce říkal, že vybudovat a řídit velkou říši je třeba opatrně, jako když vaříte malou rybičku.

„Ano, to je přesně ono – v tomhle případě bych tedy musel říct, že s Claudiem to bylo jako péct pizzu strašně opatrně.“

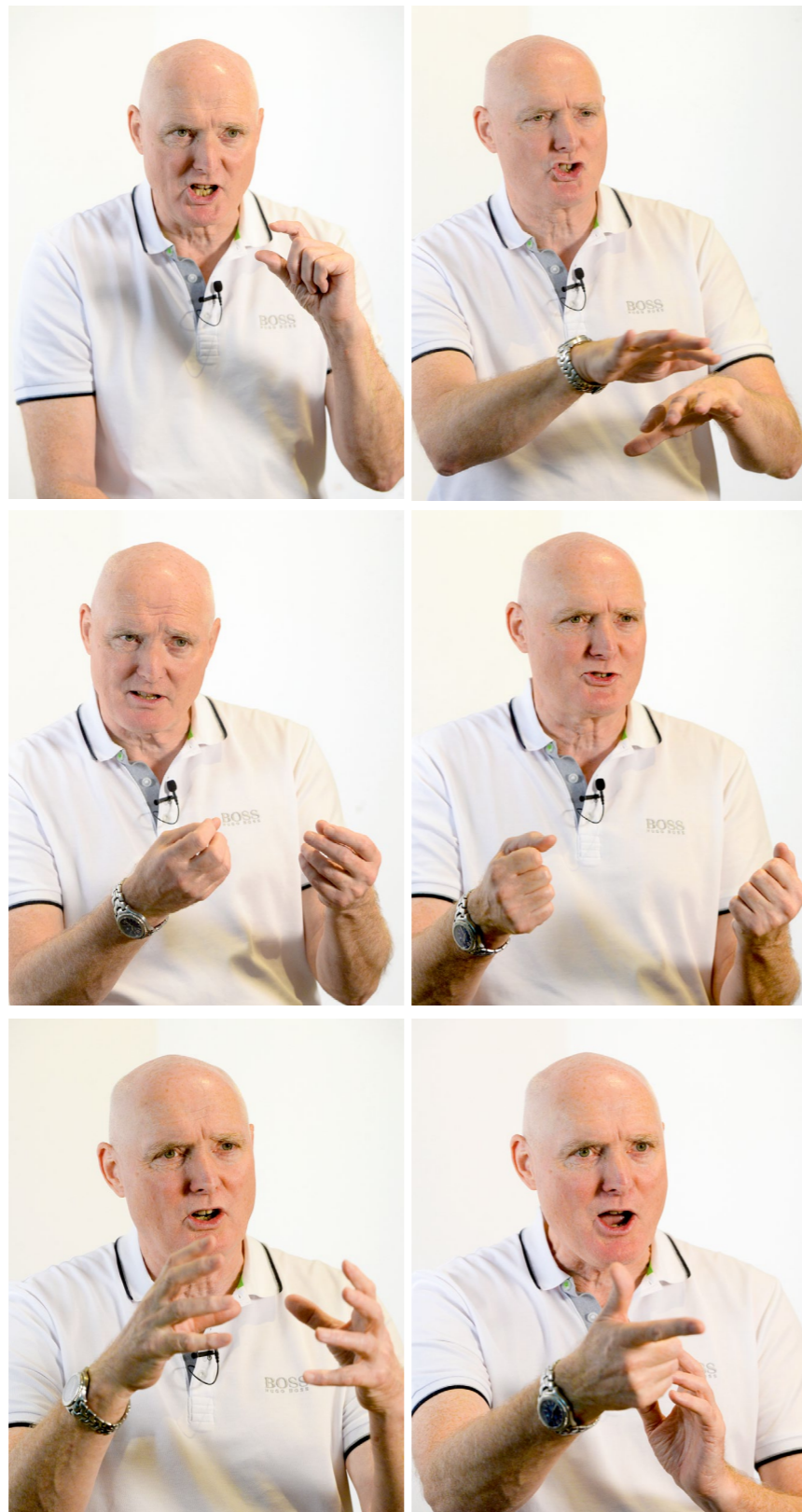


FOTO SPORT: JAROSLAV LEGNER (6)

KEN WAY

→ Sportovní psycholog, mentální kouč a lektor, který přednášel i na Harvardské univerzitě

→ Víc než 25 let spolupracuje s vrcholovými sportovci z různých zemí a sportovních odvětví

→ Mezi jeho klienty patří Alex Thomson, anglický jachtař a účastník sólového nonstop závodu kolem světa, přezdívaného „souboj o přežití“. Ve squashu pomohl k titulům mistryně světa Australance Sarah Fitz-Geraldové a Indce Dipice Pallikalové do první světové desítky. Ve fotbale pečoval o hráče Southamptonu, Hullu a Leicesteru, s nimiž byl ve spojení v mistrovské sezoně

→ Jeho kniha Mental Mastery se zařadila v Anglii k nejprodávanějším titulům

Bylo obtížné jednat s hráči, kteří se najednou stali hvězdami. Aby dál pracovali naplno ve prospěch týmu?

„V každém týmu máte vždycky různé osobnosti. S některými hráči jsem neměl skoro vůbec žádnou práci. A když říkám práci, tak tím myslím, že jsem s nimi třeba jen krátce promluvil někde na chodbě cestou na trénink. Někteří zase vyžadovali práce víc. Když to zobecním, někteří hráči vyžadují opravdu hodně podpory, a jiní téměř žádnou, protože se prostě ve skoro žádné situaci necítí nešťastní.“

Existuje nějaký návod nebo kuchařka, jak takovou pozitivní sérii, jakou jste zažili, udržet co nejdéle?

„Ano, myslím, že ano. Jedna ze zásad je právě dbát na to, aby v družstvu nebyl nikdo, kdo by se cítil nešťastný. Ve fotbale je jedenáct hráčů, kteří nastoupí do utkání, a další dva nebo tři náhradníci se mohou na výsledku přímo podílet. V družstvu je ale celkem pětadvacet fotbalistů, kteří by chtěli hrát! To znamená jedenáct dalších hráčů, kteří jsou potenciálně se svou rolí nespokojeni a o které musí sportovní psycholog pečovat především. Říci něco ke vztahu ke koučům, k nominaci na zápas, ke zvolené taktice a spoustu dalších věcí. Situace v týmu se může zvrtnout strašně rychle a je třeba dbát na to, aby každý hráč zůstal soustředěný na svůj vlastní rozvoj a stále zlepšování.“

A naopak: existuje nějaký obecný návod, jak přerušit negativní sérii, když už se objeví?

„Nic takového bohužel nemáme. Klíč je ve slově série. Když se daří, snažíte se to udržet co nejdéle. A když se nedaří, je dobré se dívat dopředu a zareagovat co nejdříve, při prvním náznaku problému. Je to jako v autě: když vás vynese zatáčka a vjedete na krajnici, musíte hned korigovat směr, musíte prostě něco udělat. Máme jedno rčení, že co dovolím, aby se stalo, to vlastně posiluji. Takže když něco nechám dlouho být s tím, že to samo přejde, říkám tím vlastně, že je to v pořádku. Mohu tak promeškat okamžik, kdy bych to mohl včas změnit k lepšímu.“

Troufl byste si říci, jak dlouho trvá zformovat tým, který bude mít opravdu potenciál vyhrávat?

„Moc bych si přál říct, že to vím, ale netroufnu si. Myslím, že to hodně závisí na jednotlivých osob-

nostech. Zažil to občas každý z nás: máte třeba schůzku s pár přáteli, jeden z nich nepříjde dobře naložený a zkaží náladu všem. Vy si potom říkáte: No tohle, co se děje, co to s ním jenom bylo? V týmové atmosféře něco takového napáchá strašné škody. Zažil jsem, že klub prodal jednoho hráče, a teprve dodatečně si všichni uvědomili všechny negativní věci, které s ním byly spojené. Do té doby si toho nikdo pořádně nevšiml, ale všichni si oddechli, když byl konečně pryč. Bylo by krásné, kdybychom dokázali vždycky včas rozpoznat lidi, kteří ostatní ve společném úsilí srážejí.“

Někdy se říká, že v tom je vrcholový sport hodně podobný řízení firmy. Co si o tom myslíte?

„Naprosto. Mám na to jedno slovo, které asi není politicky korektní, ale říkám o lidech, kteří ostatní připravují o energii, že jsou to teroristé. Možná, že ani nechtějí být teroristy, ale vysávají z ostatních energii, snižují jejich výkon, rozbíjejí koncentraci a mají negativní vliv na způsob a výsledky práce celého týmu.“

Hovoříme o pozitivní atmosféře, která je nutná pro dosažení společného cíle. Někdy ale i velmi vzdělaní lidé s hlubokými znalostmi tohle neumějí. Někdy stačí jediné slovo, jedno gesto nebo jedna akce, aby poškodila celý tým.

„Myslím si, že v každé disciplíně je velmi důležité, aby výzkum stále posouval její hranice dopředu. Psychologie v tom není výjimkou. Všichni se ale přizpůsobujeme prostředí, v kterém pracujeme – i trenéři. Je proto důležité využívat lidi, kteří mají zkušenosti, umějí komunikovat a používají správná slova a gesta. Je ale mnoho lidí, kteří jsou tak odtrženi od praxe, že jsou dobří v laboratoři, ale nejsou dobří na hřišti.“

Může za tím být nedostatek empatie nebo vnímání atmosféry? V koučování někdy tolik nezáleží na tom, co člověk řekne, ale jak to řekne, jak to zprostředkuje.

„Ano, velmi záleží na tom, jaký dopad má obsah sdělení i celá komunikace, a to jsou úplně odlišné věci. I akademik může být velmi empatický člověk, ale navázat spojení s mnoha lidmi v týmu, často velmi rozdílnými, je mnohem složitější. Nestačí být inteligentní, musíte být propojení na všech úrovních.“



↓ INZERCE



GENERÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2017 - 2020



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

„Lidé, kteří ostatní připravují o energii, jsou teroristé. Snížují jejich výkon, rozbíjejí koncentraci a mají negativní vliv na způsob a výsledky práce celého týmu.“

Takže sportovní psycholog nemůže pomáhat jen z kanceláře, aniž by cítil lidi přímo na hřišti?

„Ne, to nejde. Žádný psycholog nemůže pracovat jen na základě znalostí a osobních dovedností. Jako sportovní psycholog musíte umět se s lidmi propojit. Musíte budovat důvěru, aby se vám hráči otevřeli. Nemyslím důvěru jen ve smyslu důvěrnosti informací, ale důvěru, že jim opravdu dokážete pomoci.“

Může psycholog nebo kdokoliv jiný vůbec hráčům na hřišti pomoci, když sám necítí jako oni, když není zvyklý žít pod takovým tlakem jako oni? Když šedesát tisíc diváků sleduje, co v příští vteřině uděláte?

„Právě jste řekl 'může jim vůbec pomoci, pokud sám necítí', a udělal při tom takové zvláštní gesto směrem k srdci. Ano, cítit to je opravdu klíčové. Snažím se být součástí atmosféry a vnímat dyna-

miku dění na stadionu. Sám jsem jako hráč nikdy na takové úrovni nehrál, jsem jen trojnásobný mistr Británie ve windsurfingu. Kolik tam chodilo lidí? Možná tak deset a pes. Ale znám tu situaci i z ragby, když hrajete třeba finále a musíte vyhrát. Takže využívám svou empatii a snažím se vcítit, jaké to musí být, a vynásobit to šedesáti nebo sedmdesáti tisíci diváků. Když se celý stadion dívá jen na vás a zklamaně zahučí, když uděláte chybu.“

Pojďme se vrátit k vašemu účinkování v Leicesteru. Nechci být nezdvořilý, ale vaše vyprávění působilo trochu jako vítězství ze zvědavosti. Tým hrál pořád lépe a lépe a vlastně ani netušil, že může dojít až tak daleko. Co ale může tým udělat, aby se z vyhrávání stal návyk? Aby už nebyl překvapen, aby se i pro tak velký úspěch rozhodl, aby pro něj cíleně žil a pracoval?

„Máte pravdu, účinek nezlomného přesvědčení, že žiji a pracuji pro úspěch, je obrovský. Myslím, že v Leicesteru takhle zafungovala odhodlanost a přesvědčení z předchozí sezony, že se v lize zachráníme. A pak jsme se dostali přes tu magickou hranici čtyřiceti bodů, kdy už se většinou nesestupuje, a začali jsme si říkat: Jak dlouho to takhle může pokračovat? My jsme se neposouvali tabulkou nahoru, byli jsme na špici hodně dlouho. Postupně se média a všichni ostatní začali ptát, kdy už ta bublina konečně splaskne a kdy začneme padat. A my jsme to ustáli. Vzpomínám si na jedno zvláštní utkání venku, bylo to začátkem února na Manchesteru City. Všichni už dopředu říkali, že je to jasné a že City musí vyhrát, protože jeho kádr má v penězích osmkrát nebo devětkrát větší hodnotu než Leicester. Jeli jsme tam a po šedesáti minutách jsme vedli 3:0. Dívali jsme se na střídače na sebe a měli jsme pocit, že jsme mimozemšťani. Nevěděli jsme, co se se světem okolo nás stalo. V týmu bylo takové propojení a taková soudržnost, že by hráči jeden za druhého padli. Alespoň tak to pak mnozí několikrát popisovali. Jediné srovnání, které mě snad napadá, je opravdu vojenská mise někde v Afghánistánu nebo Iráku, kde vojáci doslova jeden pro druhého mohou položit život.“

Existuje nějaký návod, jak takové mystérium v týmu dlouhodobě udržet? Aby to takhle fungovalo napořád?

„Bylo by to krásné, ale nevím to. Bohužel jsem nedostal příležitost, abych to vyzkoušel. Claudio se v další sezoně rozhodl, že už sportovního psychologa nebude potřebovat. Říkal jsem mu na konci té vítězné sezony, že budeme muset udělat nějaké změny. Měl jsem z nového ročníku strach. Že když jsme vyhráli Premier League s náskokem deseti

bodů, budou si všichni hráči myslet, jak jsou naprosto skvělí a výjimeční. A že i když začnou novou sezonu a budou si třeba říkat, že nesmějí být moc spokojení, uspokojení se stejně do týmu vkrade strašně rychle. Díváte se na zápas a vidíte, jak se to šíří. Vracím se k tomu, když jste zmiňoval momentum ve hře: sledoval jsem Leicester i v následující sezoně a bylo to opravdu hodně špatné.“

Je to past uspokojení, že už není o co hrát, když jsem vyhrál? Že za velkým vítězstvím už není žádný další cíl? Že chybí dřívější odolnost, kdy mi protivník vrazil oštěp do hrudi, ale mne to nezastaví, protože jdu přece dál za svým cílem?

„Ano, cíl je vždycky prvotní a bez něj je obtížné si soustředění a odolnost udržet. Máme v Anglii rčení, že když člověk hledá nějakou cestu, měl by se dívat skrze cíl někam dál, ne na cíl samotný. To v tomhle případě znamená nesledovat jen konkrétní výsledek v lize nebo v Champions League, ale hledat, jak si výkonnost udržet, jak pracovat lépe a jak se pořád zlepšovat.“

To znamená vědomí, že jsem ještě pořád nedosáhl svého cíle, že jsem pořád na cestě. Špičkoví sportovci ale žijí pod neustálým tlakem. Jsou také více vystaveni sociálním nebezpečím a konfliktům? Jako třeba váleční veteráni, kteří někdy už neumějí žít normálním životem bez každodenní dávky adrenalinu?

„Někdy jsou to opravdu velmi obtížné životní situace, které na člověka dolehnou. Mladí hráči jsou pod tlakem, o kterém si neznalí lidé myslí, že by ho chtěli také, a k tomu vydělávat spoustu peněz. Ale k penězům patří i velký kus zodpovědnosti. Bezpochyby to vyžaduje vyváženou osobnost a stupeň zralosti, kterou třeba hráč v tom věku ještě vůbec nemůže mít. Hráči je třiačacet a bere třicet, čtyřicet, padesát tisíc liber týdně? Nevím, jaké to je vydělávat desítky tisíc liber týdně, nikdy jsem to nezažil. Asi by stálo za to se tomu víc věnovat, ale nejsem si jist, že by to hráči v tomto věku sami připustili. Musím ale přiznat, že jsem tu oblast moc podrobně nezkoumal.“

Není vlastně špičkový sport trochu nemocný? S celým tím mediálním humbukem okolo, který sportovce tlačí, aby neposlouchal varovné signály svého těla ani okolí a hrál stále vyšší a vyšší hru, která bude pro diváka dostatečně přitažlivá?

„Ano, v tomhle média často opravdu nedělají dobrou službu. Snaží se třeba někoho nacytat při sázení, nebo jak dělá jiné věci, a to všechno pod zá-



FOTO SPORT: JAROSLAV LEGNER

minkou, že noviny mají právo vědět, co tak slavní lidé dělají. Nikomu, kdo musí žít jako slavná hvězda, nepřeji, aby musel žít jen v soukromé bublině. Ví, že ať půjde kamkoliv, třeba do restaurace, bude ho po celou dobu někdo sledovat. Někdy je mi těch lidí opravdu líto. Párkrát jsem zažil, ne v Leicesteru, ale s jinými hráči, že za nimi ke stolu někdo přišel a chtěl podepsat fotografii. A já jsem se na toho hráče díval a viděl jsem, jak nešťastně obrátil oči v sloup, že už se zase musí někomu podepsat. Někomu to může připadat jako dětské či nezdvořilé chování, ale když vidíte, že tam ten chudák neměl k podpisu jen jednu fotku, ale třeba padesát nebo sto, a přitom se původně chtěl jen v klidu naobědvat...“

Takže to je vlastně další úkol pro vás jako sportovního psychologa, abyste hráčům pomáhal udržet si radost ze hry a ze života, a při tom aby stačili dozrát a být šťastní?

„Ano, jeden můj kolega mi často říká, že jsem něco jako zvěstovatel štěstí. A já asi jsem, protože když to vezmete kolem a kolem, co je vlastně štěstí? Jsme šťastni, když vyhrájeme Premier League, jsme šťastni, když vyhrájeme zápas. A když půjdeme úplně zpátky k týmovému duchu, pocit štěstí je to, co nám samo o sobě dává energii do života, co nás žene vpřed a co přináší dobrý výsledek.“

➤ **V TÝMU LEICESTERU BYLA TAKOVÁ SOUDRŽNOST, ŽE BY HRÁČI JEDEN ZA DRUHÉHO PADLI, ŘÍKÁ KEN WAY. JEJICH PROPOJENÍ PŘIROVNÁVÁ K VOJÁKŮM NA MISI V AFGHÁNISTÁNU NEBO IRÁKU.**

