

NEJLEPŠÍ HRÁČI

mají vnitřní

VÁŠEŇ

TEXT: MICHAL BARDA

S mladistvou usměvavou tváří a pozornýma očima působí v dokonale padnoucím drahém obleku jako symbol vlídné elegance. Když ale začne z hlavy sypat čísla a statistiky hráčů NBA, zůstanete v údivu. Vystudoval stejnou školu jako řada amerických guvernérů, kongresmanů a soudců. Do NBA si jako evropského skauta Charlotte Hornets přivedl Čecha Jakuba Kudláčka. Rick Cho je prvním generálním manažerem asijského původu v historii NBA.





FOTO SPORT: BARBORA REICHOVÁ

➤ RICK CHO BYL JEDNÍM Z HOSTŮ PRAŽSKÉ KVĚTOVÉ KONFERENCE MOSTY, KTEROU TRADIČNĚ POŘÁDÁJÍ TRENÉRSKO-METODICKÁ SEKCE A UNIE PROFESIONÁLNÍCH TRENÉRŮ ČOV.

Pane Cho, když se vrátíme zpátky až do roku 1968 – proč USA a ne Rangún, Barma?

„No, moje máma i táta pochází z Barmy, ale do školy chodili ve Spojených státech. Můj dědeček tam pracoval pro barmskou ambasádu, byl šéfem odboru vzdělávání. Takže moji rodiče chodili do školy v Americe a teprve pak šli zpátky do Barmy. Já jsem se narodil v roce 1965 v Rangúnu, ale v roce 1968 jsme se vrátili do Států, protože po nástupu vojenské vlády v Barmě si rodiče mysleli, že nám ve Státech bude líp.“

Takže jste se ocitl zpátky ve Státech, kde jste vyrůstal. Proč jste šel studovat strojařinu a ne něco jiného?

„Byli jsme dost chudí a má rodiče se museli hodně otáčet, abychom se ve Státech uchytili, ale chtěli, abychom já i má sourozenci měli vzdělání. Byl jsem dost dobrý v matematice, strašně mě bavila a tak to nějak přišlo, protože si máma myslela, že bych měl být inženýr.“

Proč je to jistá práce s budoucností?

„Ano, protože je to jistá práce a slušně placená. Šel jsem studovat, protože jsem si myslel, že mi škola

pomůže najít zajímavou práci. Chodil jsem tam, ale zase tolik mě to nenadchlo. Chtěl jsem dělat něco okolo sportu, a tak jsem po pěti letech práce šel studovat práva.“

Takže práva jako vstup do světa profesionálního sportu?

„Řada profesionálních týmů z NFL a NBA v té době hledala lidi do managementu – jenže vždycky vyžadovaly právní vzdělání. Tak jsem praštil s prací inženýra u Boeingu a šel jsem na práva s nadějí, že se mi podaří získat job v nějakém týmu NBA nebo NFL. Měl jsem štěstí, že jsem se pak během studií dostal na praxi k Seattle SuperSonics. Takhle to bylo.“

Měl jste opravdu jen štěstí, nebo jste si ho musel taky pořádně zasloužit?

„Poslal jsem žádost a životopis Wallymu Walkerovi, který byl v té době generálním manažerem Seattle SuperSonics. Zavolal mi a řekl, že se mu líbí, co mám za sebou, že jsem pracoval u IBM a Boeingu a teď studuji práva, a že bych jednou mohl být technologicky nejvyspělejším generálním manažerem v lize. A kdybych chtěl, že by mi ukázal, jak. Sešli jsme se v jednom hotelu v Los Angeles, když tam Sonics přiletěli k utkání. Po tom pohovoru mě při-

RICK CHO

Věk: 52 (10. srpna 1965 v Rangúnu/Barma)

→ **Střední škola:** Decatur (Federal Way, Washington)

→ **Univerzita:** Washington State

→ **Funkcionářská kariéra:** první generální manažer asijského původu v amerických profesionálních ligách (NBA, Portland Trail Blazers 2010-11), asistent GM v Seattle SuperSonics/Oklahoma City Thunder (2000-10, v klubu pracoval už od roku 1995), GM v Charlotte Hornets (2011-18)

jal, začal jsem u nich pracovat v létě hned po prvním ročníku na právech.“

Vystudoval jste tedy inženýrství i práva. Jak vám tyto disciplíny pomáhaly řídit profesionální organizaci v NBA?

„Strojařina hodně pomáhá s čísly, protože spousta pravidel pro organizace v NBA má vazby na platy a jejich výši. Takže v tom cit pro čísla opravdu pomáhá. Právní vzdělání je nesmírně užitečné, protože jednáte se spoustou partnerů, máte na starosti smlouvy, i kolektivní vyjednávání o platech s hráčskou asociací vedou a sepisují právníci. Právní vzdělání samozřejmě pomáhá i při vyjednávání s jednotlivými hráči o jejich smlouvách.“

Ptám se tak do hloubky, protože jsem se taky pohyboval v IT a v procesní organizaci a slyšel jsem o vás, že jste procesy přímo posedlý. Je to vaše přirozenost, nebo jste si to odnesl z praxe v letectví, kde se musí dodržovat přesné standardy, aby vznikl bezpečný a úspěšný produkt?

„Je to asi kombinace mé osobnosti, technického vzdělání a znalosti práva, že kladu takový důraz

na procesy a detaily. Nestačí mi o nich mluvit, chci je mít i v písemné formě. Třeba scouting pro každoroční draft je pevně daný proces: víme, koho budeme sledovat a proč, v jakých utkáních a proti jakým soupeřům. Víme, na co se chceme zaměřit, a podle toho se na utkání díváme. Stejně pevně daná je i struktura zprávy o sledování hráče: víme, jaké poznatky a informace tam chceme mít a proč. Během praxe u Sonics jsme s dvěma programátory Microsoftu pomáhali navrhnout a implementovat jeden z nejmodernějších systémů pro sledování středoškolských i profesionálních hráčů v NBA. Zahrnoval herní statistiky, informace pro scouting i smluvní detaily. Při řešení problémů prostě potřebuji mít pocit, že jsem nic neponechal náhodě.“

Byl jste v NBA přes dvacet let – kde všude?

„Byl jsem v NBA dvaadvacet let. Od roku 1995 jsem byl se Seattle SuperSonics, s kterými jsem v roce 2008 přešel do Oklahomy, přejmenovali jsme se na Oklahoma City Thunder. Sezónu 2010-11 jsem strávil v Portlandu a sedm posledních let jsem byl s Charlotte Hornets.“

Jak se basketbal v NBA za těch dvacet let změnil a proč? Dají se změny nějak předvídat a reagovat na ně?

„Basketbal se za dvacet let změnil strašně moc. Týmy dnes střílejí mnohem víc za tři body, stejně jako vysokí hráči. Třeba pivot Brook Lopez z Lakers za prvních osm let v NBA vystřelil 31krát za tři body a proměnil třikrát. Za poslední dvě sezóny ale vystřelil za tři více než 700krát se skoro 35procentní úspěšností! Podobně Marc Gasol, který za svých prvních osm let dal 66 trojek, ale za poslední dva roky vystřelil za tři skoro 600krát s úspěšností 39 procent. Hra se změnila a týmy na to musejí reagovat. Velcí hráči jsou mnohem komplexnější a musí umět i střelbu za tři, protože tam se hra posouvá. Týmy, které střílejí za tři, mohou hrát mnohem rychleji nahoru dolů, protože neztrácejí čas hrou pod košem.“

Změnil se basketbal i technologicky?

„Když jsem začínal, objevila se technologická novinka, které se tehdy říkalo World Wide Web. Během pár měsíců vstoupila i do basketbalu a od té doby změnila svět. Takhle se technologie změnila od doby, kdy jsem přišel do ligy.“

➤ MARC GASOL JE JEDNÍM Z DŮKAZŮ ZMĚNY HRY V NBA. 216 CM VYSOKÝ ŠPÁNĚL VYSTŘELIL ZA PRVNÍCH 8 SEZON 66 TROJEK. ZA POSLEDNÍ DVĚ TO ZKUSIL Z DÁLKY PŘESNĚ 588KRÁT.



FOTO: PROFIMEDIA CZ

↓ INZERCE



CZECH TEAM

GENERÁLNÍ PARTNER
ČESKÉHO OLYMPIJSKÉHO TÝMU
2017 - 2020

Stovky sportovních akcí
PO CELÉ REPUBLICĚ
na jediném místě

SPORTOKOLÍ.CZ

Kromě technologie ale do ligy za posledních dvacet let přišly i obrovské peníze, rozpočty týmů vyskočily nahoru. Čím to je? Je to vlivem osobností jako Michael Jordan, zájem médií nebo čím?

„Příjmy z televizních kontraktů i ostatních aktivit spojených s basketem soutěž samozřejmě změnil, ceny i platy šly nahoru. Před deseti lety měly nejlepší basketbalové kluby hodnotu nějakých 300 milionů dolarů, dnes má každý z klubů NBA hodnotu přes miliardu. To samozřejmě změnilo spoustu věcí. Každý klub hledá, jak být lepší, a tak dnes kolem hráčů i managementu uvidíte i mnohem širší podpůrné týmy.“

Týmy v NBA se většinou staví právě okolo superhvězd. Je ale možné taky vybudovat tým zespolu, z méně známých hráčů?

„Už mnoho let se potvrzuje, že titul v NBA vám prostě vyhrávají hvězdy. Je jedno, jestli je to Michael Jordan, LeBron James nebo Kobe Bryant – stává se velmi zřídka, že titul vyhraje tým bez hvězd. Je fajn, když máte hvězd víc, třeba tři, ale někdy vyhraje i se dvěma hvězdami. Nejtěžší je sehnat hvězdu – právě proto, že těch opravdových je málo a moc hráčů na to nemá. Další hráče a tým kolem ní už potom postavíte snáz.“

Superhvězdy také samozřejmě berou nejvíce peněz. Co si myslíte, že žene ty nejlepší hráče, aby byli ještě lepší?

„Myslím, že nejlepší hráči v sobě mají něco, co velmi dobří hráči nemají. Některé hráče motivují peníze, některé sláva, některé všechny ty příjemné věci, které s penězi i slávou přicházejí. Ale ti nejlepší mají myslím něco odlišného - mají vnitřní vášeň. Ne proto, že tu hru milují, protože hru miluje spousta hráčů. Ale mají vnitřní touhu dosáhnout víc než ostatní. Před několika lety jsem narazil na zajímavý koncept, nazývá se „212°“ Fahrenheita: jeden stupeň navíc“. Odkazuje na to, že při 211 stupních Fahrenheita je voda prostě jen hodně horká, při 212 stupních se ale vaří a vzniká pára. Jeden stupeň navíc způsobí, že dojde k rozhodující změně stavu, že můžete pohánět lokomotivu a uvést velké věci do pohybu. Tenhle jeden stupeň navíc věci úplně změní. A velký hráč způsobí ve hře posun právě o tenhle o jeden stupeň – změni, co jiní hráči nedokážou. Je to vnitřní touha uspět a dostat hru na jinou úroveň.“

Takové hráče musíte nejdříve najít. Mají to už v sobě, nebo je to můžete naučit?

„Myslím, že musí mít něco uvnitř, co je nemůžete učit. To, co mají třeba Kobe Bryant, Michael Jor-



FOTO: PROFIMEDIA.CZ

dan nebo LeBron James, naučit nemůžete. Samozřejmě musí mít nejdřív talent, pracovitost, touhu a další věci, které naučit můžete. Na scoutingu hráčů v NBA spolupracuje spousta lidí, kteří se snaží poskytovat maximální podporu a informace: jestli je to lídr, jak je pracovitý, jestli kouří nebo chodí na večírky, jaké má rodinné zázemí, co dělá ve volném čase. Pokud chceme nějakého hráče draftovat, chceme o něm vědět úplně všechno, každý jednotlivý detail. Je to opravdu důležité.“

V NBA se pohybuje spousta strašně soutěživých lidí. Je to stejné jako v jiných organizacích? Nenarází člověk moc často na jejich ego?

„Některá ega v tomhle sportu jsou opravdu veliká. Můžou to být hráči, jejich agenti i celé týmy. Ale podobné je to i v dalších mediálních oblastech, v televizi i ve filmu. Většinou platí, že když se musíte s lidmi dohodnout, vyřeší se tyhle věci samy od sebe. Hráči můžou mít velké ego, ale mají taky svoje hodnoty a prošli si spoustou vzestupů a pádů.“

^ **GIANNIS ANTETOKOUNMPO, 23LETÁ ŘECKÁ HVĚZDA MILWAUKEE SPARAMETRY 211 CM A 101 KG**

„Uvidíme ještě větší a silnější hráče s komplexními basketbalovými dovednostmi, jakými jsou dnes třeba Ben Simmons nebo Giannis Antetokounmpo. Takhle velcí hráči budou schopni zahrát akce, které jsme v NBA ještě neviděli.“

Ti nejlepší mají sice velké ego, ale také vnímají, že někdy se může dařit a někdy ne, ať už ve hře týmu nebo v jejich vlastní kariéře.“

Právě jste to zmínil: něco ve hře se mění, něco ne – třeba hodnoty. Jak důležité jsou hodnoty pro život organizace?

„Hodnoty dávají vaší organizaci směr a určují její zásady a chování. Jsou důležité pro všechny organizace a korporace, ale v NBA je to speciální, protože NBA je speciální byznys. Pracoval jsem u IBM i Boeingu a bylo to něco úplně jiného. U IBM nebo Boeingu jdete ráno do práce, ale nálada se tam každý den nemění podle toho, jak se mění cena akcií na burze. V NBA se nálada v kanceláři změní, když vyhráváte, nebo když prohrajete sedmkrát za se-

bou. Je to úplně jiný byznys. Jestliže hlásáte osobní integritu a charakter, musíte za těmito hodnotami stát a nebudete se třeba snažit získat hráče, který měl v minulosti problémy se zákonem. Neodpovídalo by to vašim hodnotám a zaměstnanci i fanoušci by vám mohli přestat věřit.“

Jak by měla vypadat ideální struktura profesionální organizace? Jaké jsou zodpovědnosti prezidenta a generálního manažera a může to dělat jeden člověk, třeba dokonce kouč?

„Kluby v NBA mívají různou strukturu – některé mají jen prezidenta, některé jen generálního manažera, některé mají oba s různě rozdělenou zodpovědností. Typicky mají jednoho až dva asistenty generálního manažera a k tomu celý podpůrný aparát. Záleží na týmu i na vlastníkově, jak si strukturu nastaví, aby to fungovalo. Kouč jako prezident a generální manažer v jedné osobě byl třeba Gregg Popovich v San Antoniu, odvedl úžasnou práci a fungovalo to, ale není to norma. Běžnější je mít kouče jako samostatnou pozici a pak dělit další zodpovědnosti podle potřeby.“

Jaké jsou tedy kompetence generálního manažera, případně sportovního ředitele?

„Lidé v těchto pozicích řídí všechny činnosti související s basketbalem. Někdy se tato zodpovědnost dělí mezi víc osob, někdy ne. Máte na starosti složení

týmu, draft, volné hráče, výměny, najímáte kouče a trenéry, dohlížíte na veškerý analytický a zdravotní servis – prostě na všechno, co souvisí s basketem.“

Jak vybudovat takovou organizaci? Vlastník koupí tým, najme generálního manažera – a co dál?

„Musíte najít kouče a postavit celý realizační tým. Musíte dát dohromady celý tým scoutů, analytiků i zdravotní zabezpečení, postavit celou strukturu péče o tým, všech činností spojených s basketem. Pak máte taky obchodní oddělení s marketingem, prodejem vstupenek, PR a vztahy k veřejnosti, institucím a partnerům. Je to mnohamiliardový byznys, mnohem větší než před dvaceti lety.“

24

TOLIK VÍTĚZSTVÍ Z PRŮBĚŽNÝCH 57 ZÁPASŮ POSLEDNÍ SEZONY NBA PŘIMĚLO MICHAELA JORDANA, MAJITELE CHARLOTTE HORNETS, K ODVOLÁNÍ RICKA CHO Z FUNKCE GENERÁLNÍHO MANAŽERA

Jak proces výběru zaměstnanců probíhá a co od svých lidí očekáváte?

„O práci v organizaci NBA je obrovský zájem. Když jsem vloni otevřel jednu pozici, inzerovali jsme ji týden a přihlásilo se nám 1400 uchazečů. O každý post je velký boj, a tak u svých zaměstnanců hledám podobné vlastnosti, jaké vyžadují u hráčů. Aby měli spolehlivou pracovní morálku, byli soutěživí, chtěli vyhrávat a nesnášeli porážky, aby zapadli do naší kultury a dobře pracovali v týmu.“

Kolik zaměstnanců má typická organizace v NBA, třeba taková Charlotte Hornets?

„Na plný úvazek je to okolo 140 lidí.“

A jaký byl Michael Jordan jako boss? Náročný?

„Michael je skvělý člověk – velmi přátelský a pragmatický, ale také velmi soutěživý, chytrý a s úžasným smyslem pro humor. Byl vždycky přístupný, když mu člověk řekl svůj názor. Moc si cením toho, jak se vždycky choval ke mně i k mé rodině.“

Jak nejlépe zvládat vítězství i porážky? Aby lidé po úspěchu neztratili hlad a koncentraci?

„Součástí práce generálního manažera je, aby byl připraven na všechno, co se může přihodit. Součástí toho procesu je i analyzovat úspěch, snažit se, aby ho organizace dokázala zopakovat. A vidět i nedostatky, které by ho mohly ohrozit. Nemusí to být jen úspěch, co vás ohrožuje – někdy odejde volný hráč, přijdou výměny či zranění, a součástí vaší práce je postarat se, aby organizace fungovala dál. Když přijde zranění, musíte sehnat náhradu. A musíte mít také představu, jak to řešit, kdyby se něco takového stalo.“

Jak důležitá je komunikace a sdílená vize, když chcete vybudovat úspěšnou organizaci?

„Komunikace a vize jsou životně důležité a záleží na nich, jak si tým povede. V organizaci máte vertikální uspořádání od vlastníků přes management, kouče, doktory a další podpůrné profese - a všichni musí mít stejnou představu a vizi.“

Velkým tématem současnosti jsou sociální média. Je jejich vliv spíš pozitivní, nebo negativní?

„Já myslím, že je to obojí. Pozitivní je, že mnoho hráčů získává přímý kontakt s fanoušky, dokážou je zbláznit a budují si jméno. Je ale negativní v tom, že na sociálních sítích se ze strany některých fanoušků objevuje mnoho kritiky a negativních komen-



tářů. Na sociálních sítích může být novinář každý a každý vás může kritizovat. Z tohoto pohledu je to negativní.“

Co pro tým nebo organizaci znamená leadership?

„Leadership se projevuje mnoha způsoby, ať už v týmu nebo v managementu. Měl jsem to štěstí se za ta léta potkat se spoustou skvělých hráčů a každý je trochu jiný: někdo víc mluví, někdo je víc vzorem. V managementu to platí podobně: nejsem tak skvělý řečník jako někteří jiní manažeři, víc mi vyhovuje vést příkladem. Když na této úrovni nebudete tvrdě pracovat, hráči okolo vás to poznají. U hráčů je to stejné. Pokud někdo nepracuje tvrdě, mladší hráči to poznají a přestanou ho respektovat. Vždycky se snažím do svého týmu přinášet nové věci, jako třeba koncept 212 nebo koncept, který jsme v Hornets nazvali „Relentless Pursuit“, neutuchající snaha. Všichni máme sny a cíle a „Relentless Pursuit“ je snaha těchto cílů dosáhnout. Jejimi pilíři jsou týmová spolupráce, připravenost, ochota přinášet oběti a osobní odpovědnost. Tohle jsou vlastnosti, které jsme se snažili posilovat u našich zaměstnanců, aby to celé fungovalo.“

^
GREGG POPOVICH (NA SNÍMKU SE RADÍ S TONYM PARKEREM) VLÁDL V KLUBU SAN ANTONIO SPURS JAKO KOUČ, PREZIDENT A GENERÁLNÍ MANAŽER V JEDNĚ OSOBE

1

PRVNÍ KOLO PLAY OFF NBA BYLO DVAKRÁT VRCHOLEM PRO CHARLOTTE HORNETS V DOBĚ PŮSOBNÍ GENERÁLNÍHO MANAŽERA CHO.





„Když někoho zaměstnám, měl by cítit, že mi záleží na něm i na jeho rodině, na jeho růstu. Přijmout správné lidi je důležité, ale hlavní je si je udržet. Když najdete správné lidi a oni vám odejdou, je to k ničemu.“

Kdybyste měl jmenovat tři klíčové faktory pro stabilní, odolnou a úspěšnou organizaci, které by to byly?

„První by bylo najít ty správné lidi a nechat je dělat práci, která je baví. A aby cítili, že si jejich práci ceníte. Když někoho zaměstnám, měl by cítit, že mi záleží na něm i na jeho rodině, na jeho rozvoji a růstu. Přijmout správné lidi je důležité, ale hlav-

<

ZA CHARLOTTE HORNETS, JIMŽ ŠÉFOVAL RICK CHO OD ROKU 2011 DO LETOŠKA, NASTUPOVAL V 90. LETECH JIŘÍ ZÍDEK, V POSLEDNÍ SEZONĚ JE POTKÁVAL JAKO SOUPEŘE TOMÁŠ SATORANSKÝ Z WASHINGTONU

ní je si je udržet. Když najdete správné lidi a oni vám odejdou, je to k ničemu. Číslo dvě by byla práce v týmu; dávám velký důraz na týmovou spolupráci. Když někoho přijmu, vedle jeho odbornosti mě zajímá, jestli bude respektovat naše týmové hodnoty a jak se shodne s ostatními kolegy. Před několika lety jsem měl to štěstí navštívit Nadaci Billa Gatese a v jedné místnosti tam mají na zdi napsané africké přísloví, které mě oslovilo, a tak jsem si ho zapsal: Když chceš jít rychle, jdi sám. Když chceš dojít daleko, jděte společně!“

A co by bylo jako třetí?

„Na třetím místě by byla inovace. Je strašně důležité mít v týmu lidi, kteří přemýšlejí jinak a neobvykle. Pak můžete dělat věci, které jiné organizace nedělají. Už před lety mě oslovil jeden citát od Waynea Gretzkého, který říkal: ‘Zatímco se všichni dívají, kde je puk, já se soustřeďuji na to, kde teprve bude!’ To pro mne symbolizuje lidi, kteří přemýšlejí neotřele a jsou inovativní.“

Kam podle vás půjde basketbal v příštích dvaceti letech?

„I když si to někdo neumí představit, podle mne uvidíme ještě větší a silnější hráče s komplexními basketbalovými dovednostmi, jakými jsou dnes třeba Ben Simmons nebo Giannis Antetokounmpo. Takhle velcí hráči budou schopni zahrát akce, které jsme v NBA ještě neviděli. A bude stoupat vliv moderních informačních technologií – to všechno basketu pomůže v dalším rozvoji.“

Hovoříte o změně hry a roli velkých hráčů. Hraje v tom nějakou roli globalizace, nebo je to jen vnitřní vývoj v USA?

„Mezinárodní vlivy jsou v NBA hodně citelné. V posledních dvaceti letech do ligy přišlo hodně hráčů ze zahraničí – a hrají dobře. Jejich vliv je hodně znát.“

V Hornets jste letos na jaře po reorganizaci skončil. Co pro vás bude další výzva?

„Abych řekl pravdu, ani sám ještě nevím. Nevím teď v NBA o žádných volných místech, takže ještě nevím, do čeho se pustím. Užívám si volný čas s rodinou, s ženou a oběma dcerami. Zajímá mě dobré jídlo, mám o něm na webu vlastní blog a tím se teď bavím. Už se mě pár lidí ptalo, jestli nějak spojím dobrý sport a dobré jídlo, ale ještě nevím, jestli z toho vznikne nějaký business. Až bude ten správný čas, tak to prostě přijde.“

↙