

→ **1** otázka, **9** odpovědí

UMIŘENÍ KOMUNIKACE S TÝMEM

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Osm trenérů plus kapitán vítězného Ryder Cupu, jedna otázka: Jak naložíte s proslovem k týmu v poločase? Co řekl Karel Brückner hráčům před finále EURO do 21 let, aby je zbavil zbytečného respektu ze jmen v italské sestavě? Jak často Sir Alex Ferguson zapínal fén? A proč Phil Jackson neřekl hráčům v oddechovém čase v utkání NBA ani slovo? Někteří říkají, že pronést perfektní řeč k týmu je umění, ať už se jedná o tón sdělení, nebo množství předávaných informací. Zde jsou názory devíti lídrů ze světa sportu na to, co si představují pod pojmem efektivní řeč k týmu.

DAN QUINN
americký fotbal
hlavní trenér
Atlanta Falcons

„Když slyším hráče říkat to samé, jsem si jistý, že jsme na stejné vlně a že týmový proslov splnil svůj účel. Jestliže hráči opakují, co trenéři říkají, pak vzkaz pochopili. To jsou chvíle, kdy jsem nejúspěšnější, obzvláště v případech drobné zprávy, se kterou každý souzní. To jsou ty, které na mě mají dopad.“



DANNY KERRY
pozemní hokej
hlavní trenér žen Velké Británie



„Existuje mnoho řečí, které si pamatuji a ovlivnily mě. Jedna z těch, jež mě zasáhla, byla pravděpodobně z Her Commonwealthu v roce 2006. Hráli jsme tehdy s týmem Trinidadu a byli jsme favority. Měli jsme dát mnoho gólů a v poločase jsme vedli pouze 2:0, všichni od nás očekávali, že je rozdrtíme. A myslím, že tenkrát hráčky měly trochu obavu o to, jak bude vypadat druhý poločas. Pamatuji si, jak



jsem vstoupil do šatny, posadil se a řekl: 'O. K., všichni se opravdu nadechněme, odpočíváme si, to zvládneme. Ale důvod, proč se nám

to dosud nepodařilo, je, že jste se nenadechly.' Šlo o to, že to byla správná zpráva předaná ve správný čas a měla žádaný efekt. Vaše schopnost pochopit, kde si jako trenér stojíte, a pak s tím nakládat tak, abyste dosáhli požadovaného účinku na sportovce, je klíčová. Dojem z dobré týmové řeči v poločase bych přirovnal k pocitu, jako kdybych se oženil s věděním, kde potřebuji být hráčky a kde potřebuji být já.“



FOTO: PROFIMEDIA/CZ (8)

PAUL MCGINLEY

golf
Ryder Cup 2014, kapitán týmu Evropy



Kapitán Ryder Cupu angažoval moudrost a zkušenosti Sira Alexe Fergusona pro závěrečnou týmovou řeč před turnajem v roce 2014: „Je velmi důležité, že existuje kontinuita ve zprávě, kterou slyší. Jednu věc, kterou jsem se naučil od Sira Alexe, je mluvit velmi jasně a zachovat kontinuitu v předávání zpráv, což je pro hráče velmi důležité. Mluvili jsme o zřetelnosti a zachování jejich tunelového vidění. Chtěl jsem je v tom udržet a nechtěl jsem jim dát příliš mnoho informací. Dohodli



SIR ALEX FERGUSON

fotbal
bývalý manažer Manchesteru United



jsme se, že s nimi budeme mluvit o jejich odlišných rolích v týmu. Přejde čas a místo, kdy se někteří hráči posunou vpřed. Bylo to o vítězství s 12 hráči v týmu a o různých rolích každého v určitých fázích týdne. Sir Alex řekl příběh o huse, a to rezonovalo s mnoha hráči. Kanadské husy létají ve tvaru písmene V, a jak káchaří, husa vpředu se unaví a přesune se dozadu. A to je čas a prostor pro jinou, která se přesune dopředu.“

BEN RYAN

ragby
bývalý hlavní trenér Fidži



„Moje poločasy jsou velmi jednoduché. Není tam

nic jiného než dva či tři ukazatele a spoléhám se na svůj instinkt, protože jsem to dělal tak dlouhou dobu. Nesnažím se analyzovat velké množství konkrétních situací. Pokusím se vnímat, jak se cítím a jak se cítí hráči, a poté k nim spatra promluví. Pravděpodobně zdůrazním dva, maximálně tři technické body. Nikdy jsem s nimi nemluvil o bodech, které by zahrnovaly současně techniku, taktiku, fyzickou stránku či psychickou.“



GARRY MONK

fotbal
hlavní trenér Leeds United



„Týmová řeč v poločase může být velmi důrazná, když vejdete do šatny v emocionálním stavu. Riskujete tak, že nepředáte správnou informaci. Zpráva musí být předána správným tónem, obzvláště když se zvyšuje počet hráčů, kteří nezvládají tvrdá slova či křik. Hráči vědí dost dobře, jak pochopit tón, kterým mluvíte, a jak seriózní jste. Nemusí to být ani slovo, zcela stačit může gesto ruky nebo vědomý pohled. Důležité je předat správnou informaci. Může dojít i na vaši řeč těla. Snažím se tvrdě pracovat na tom, abych zřetelně v krátkém čase předal jasné informace. Můžou to být dva nebo tři body. Snažím se tyto body podat ofenzivně a defenzivně a v každé poloze zachovat maximálně tři. A pak dát hráčům finální shrnutí toho, co je třeba udělat. Následuje pokřik, a pak vzhůru do toho.“



KEN WAY

britský sportovní psycholog
nedávno mj. u fotbalistů Leicesteru City



FOTO: PROFIMEDIA CZ

„Člen každého týmu musí znát celkovou strategii, podpůrné taktiky stejně jako plně porozumět vlastním rolím a odpovědnostem a roli jeho spoluhráčů. Takové porozumění umožňuje přesnější predikci toho, jaký, kde a kdy mohou spoluhráči udělat krok.

Většina taktických postupů bude (doufáme) řešena na tréninku ve dnech před utkáním. Nepusťte hráče do utkání s hlavou plnou špatných rad. Především potřebují jasnost – nejlepší zprávy jsou jednoduché a přímočaré – aby mohli svobodně hrát vlastní hru, ale vždy se znalostí a pochopením celkového taktického plánu trenéra.

Vedle tohoto celkového plánu by měl trenér usilovat o zvýšení sebevědomí každého hráče. Toho může být dosaženo mnoha různými způsoby, především na individuální bázi jeden na jednoho. Určitě se ale naskytne situace, kdy dává smysl chválit určité jednotlivce před spoluhráči k podnícení požadovaného efektu. Samozřejmě nemůžete používat stejnou metodu každý týden.

I když je zcela pravda, že v mnoha týmových sportech jde o ‚hru na výsledek‘, je důležité, aby se hráči soustředili na proces [co potřebují udělat na hřišti, pokud jde o pohyb, přihrávání, komunikaci, apod.], NE na konečný výsledek.

Nakonec je důležité, aby tým opouštěl šatnu soustředěný na vlastní hru, na roli, kterou hraje v celkové taktičnosti týmu, na vlastní dovednosti. Je špatnou praxí předat poslední zprávu o silných stránkách soupeře – ale bohužel jsem slyšel tuto chybu několikrát v průběhu posledních let.“

KAROLÍNA KŘÍŽENECKÁ
 trenérka pozemního hokeje
 a vedoucí útvaru komunikace
 HOCHTIEF CZ


„Aby byl team talk efektivní, musejí všichni hráči rozumět, co říkám a hlavně proč to říkám. Před zápasem mám víc času, mohu se věnovat taktice, opakování standardních situací i motivaci a zpravidla je čas i na otázky a zapojení samotných hráčů. V poločase předtím, než cokoliv vyslovím, přemýšlím, zda to, co řeknu, může opravdu způsobit nějakou změnu. Ať už v herním pojetí, nebo v náladě týmu. Během zápasu pracuji se slabinami soupeře. Z jejich silných stránek se můžeme učit až po utkání.“

DAN HUGHES

basketbal
13 let hlavní trenér v WNBA,
naposledy San Antonio Stars



„Snažím se dodržovat následující:

Trenér oslovující tým by měl být vynalézáv.

Přítomnost trenéra a jeho proslov jsou hráči hodnoceny.

Oční kontakt a nonverbální výrazy (řeč těla) určují začátek.

Očekávám, že tři rozhodující body budou zdůrazněny a hráči s nimi odejdou na hřiště.

Humor a ticho jsou efektivní nástroje komunikace.

Mluvit jako jedna funkční jednotka a definovat, co nás čeká.

Výsledkem řeči k týmu by mělo být zasáhnout srdce hráče s odezvou směrem k týmovým prioritám.“

