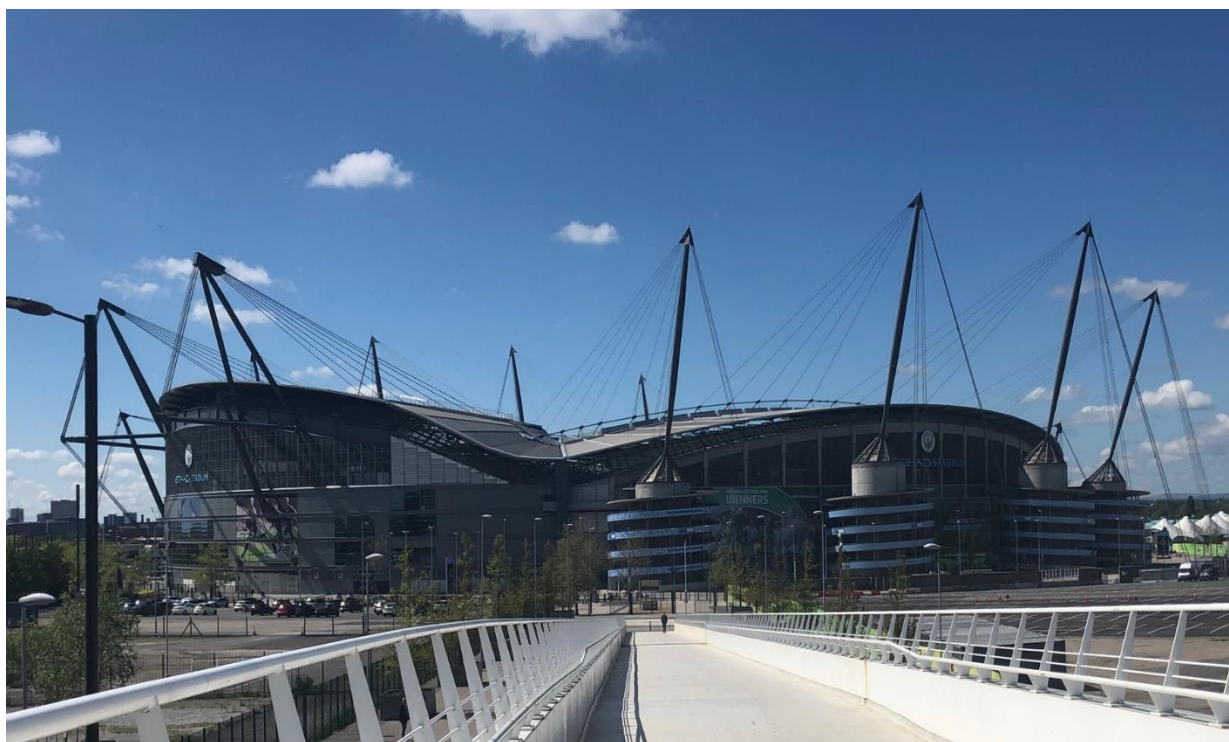


Wellbeing. To hlavní v kostce z konference Leaders, která se konala v areálu fotbalové akademie Manchester City FC.

Autor: Michal Ježdík

Každý tým NBA musí od loňské sezóny zaměstnávat na plný úvazek psychologa nebo psychoterapeuta. Povinností je mít také vypracovaný plán, jak pomoci hráčům v případech nutné nouze. NBA tak následovala asociaci hráčů, která na základě analýzy vytvořila program všestranné péče o sportovce, kteří jsou často idolem pro současné fanoušky, ale i budoucí generace. Dlouho tabuizované téma depresí a dalších problémů, které potkávají elitní sportovce se začalo dostávat na světlo světa velmi pomalu od roku 2010. Více začalo zářit poslední tři roky. Pomohli tomu sportovci sami tím, že začali o svých problémech mluvit a hlásit se o pomoc. Reakce na sebe nenechala dlouho čekat. Vyhlášené instituce jako například Australský a Anglický institut sportu založily oddělení Wellbeing, které kromě osvěty přicházejí s preventivními a léčebnými programy. Michal Barda ve svém textu pro magazín Coach (11/2019, Wellbeing není jen wellness!, str. 24-25) říká: "Deprese není slabost, deprese je nemoc. Nemoc jako cukrovka, nebo rakovina, jen šíří lidskou duši a stojí za největším množstvím sebevražd na světě." Neznamená, že když se o depresi v našem sportovním prostředí moc nemluví, že neexistuje. Měli bychom být připraveni.



Úvodní setkání Leaders na téma Wellbeing se stalo brilantním úspěchem. Téma, o kterém se dlouho nemluvalo, ale bublalo všude kolem nás. Organizátoři odvedli vynikající práci, pozvali výborné lektory a ti zase prezentovali příkladové studie, při kterých se často tajil dech. Pro Vás, kteří jste nebyli v Manchester City FC, vzniklo stručné shrnutí dne, které jsem doplnil o své poznámky, pocity a poznatky z rozhovorů u kulatých stolů nebo v zákulisí. Klíčem byla čtyři témata, která byla prezentována v kinosále jednoho z nejmodernějších mládežnických center City Football Academy. Obsah témat zahrnoval širokou škálu, od rozvoje výkonnostního prostředí a plnění povinností ohledně péče až po odolnost a duševní zdraví. Všichni prezentující jsou členy Leaders Performance Institute a své získané zkušenosti a znalosti sdíleli na místě, kde se sešli elitní odborníci ze

sportovního prostředí z celého světa. Ideální prostředí pro vznik koktejlu, který se dá pít v různých částech světa, nejen v Manchesteru. Moderátorem programu byl John Bull, jehož úvodní slova se dají parafrázovat takto: Wellbeing není ani tak pouhým kamenem, který by měl zůstat neotočený. Je to spíš velký balvan, který by měl být odvalen stranou. K obecné shodě dodal: „Je třeba zmínit, která prostředí tomu věnují pozornost. Zasažené území se neustále mění.“

Zde vám předkládáme to hlavní v kostce ze čtyř případových studií, sedmi řečníků a nepřehledného množství informací, které můžete po přečtení předat třeba svým hráčům a ve svých klubech či organizacích. Nebo jen o problematice mluvit. Nemůžete nic zkazit. Sport, včetně basketbalu, je ve velkém ohrožení. Fotbal, na jehož půdě se konference konala, je nejpopulárnější sport na planetě a zároveň sport, kterému se věnuje nejvíce lidí. Je rozšířen po celém světě, rychle se učí a informace o něm se rychle šíří. Díky tomu by se informace o potenciálních problémech mohly dostat rychle a ke správným lidem. Je to příležitost.

Případová studie 1:

City Football Group: Vytváření prostředí prosperity a výkonu

Řečníci: Cherrie Daley, Director of Performance Services & Applied Research, City Football Group, Carolyn Macnab, Group Human Resources Director, City Football Group a Grant Downie, Performance Services Expert, City Football Group



Spíše než se spokojit s reaktivitou, City Football Group (CFG) se snaží rozvíjet sdílené porozumění mezi všemi, kdo s v tomto sportovně obchodním kolosu vyskytují. Jsou to sportovci, jejich trenéři, lidé z obchodního oddělení i zaměstnanci sportovních oddělení. Postě všichni se zvýšenými psychologickými nároky. Lidé, kteří s nimi diskutují znají prostředí, jeho nároky na lidi kladené. Mají zároveň porozumění a empatii a všem spolupracujícím poskytují intervence multidisciplinárním způsobem. Cílem je zasáhnout tyto 3 složky: Athlete wellbeing (sportovci) – staff wellbeing (zaměstnanci back office – například obchodní a finanční oddělení) – Performance and staff wellbeing (sportovní úsek). Konečným cílem je dostat do procesu i rodiče hráčů.

CFG před třemi a půl lety představila svoji City PASS iniciativu. PASS je zkratkou pro: Player Advanced Safety & Support a jeho záměrem je týmový přístup pro vyhodnocení obav mezi jeho 1000 sportovci

a přibližně 1000 zaměstnanci. City PASS například umožnil koordinovanější přístup na úrovni Akademie a napříč CFG umožňuje této organizaci řešit záležitosti týkající se wellbeing, chování a výkonnosti. Důležité říci, že se to netýká pouze sportovců!

CFG rovněž vyvinula screeningový nástroj zvaný „Jaké je skóre?“, který klade 11 otázek, na hodnotící škále 1 – 7 (nikdy – někdy – vždy), což umožňuje aktivní přístup k hráčům. Tyto dotazníky sportovci vyplňují třikrát ročně ve spolupráci s pracovníkem z oddělení psychologické podpory a umožňují měřit názory v průběhu času. Všechno se zrodilo z jednoho počátečního problému: zeptal se někdo hráčů na jejich vlastní wellbeing? Odpověď na tuto otázku byla často záporná. Členové sportovního úseku měli často dobrý subjektivní pocit, ale ne vždy věděli přesně nebo dokázali popsat co je k hypotéze vede. Často ani nevěděli, jak vyjádřit obavy nebo komunikovat s hráčem.

Prvním krokem bylo zavedení workshopů na téma wellbeing pro vzdělávání svých zaměstnanců. Na těchto setkáních se používá zjednodušený jazyk zpřístupňující toto téma. To zaměstnancům umožňuje případně zvednout varovný prst skrze SAFE (= bezpečný) přístup, který lze shrnout takto: „S = Spot - zaznamenat včasné varovné signály, A = Ask - ptát se v důvěryhodném prostředí, F = Follow up - pokračovat s další konverzací a E = Encourage - povzbudit hráče, aby hledal další podporu.“

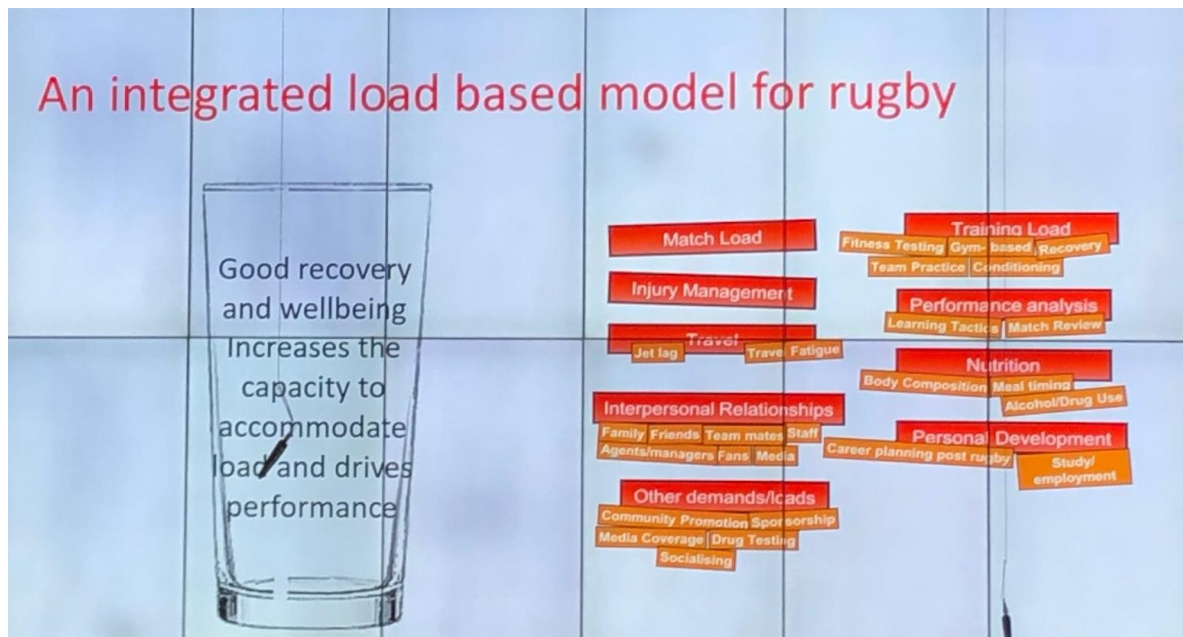
Co se týče zaměstnanců zodpovědných za výkon a výkonnost, CFG chápe potřebu prokázat empatii pro úkoly těch, kteří v takových rolích pracují. Můžete být zkušení, avšak také jste člověk, který může chybovat. CFG se snaží nesoustředit se tolik na výsledky a riziko podpory „kultury obviňování“, stejně jako i na značný počet hodin, které strávíte na pracovišti. CFG vybízí svoje lídry k sebereflexi a vytváření situací zranitelnosti a omylnosti pro své zaměstnance. Musí jít příkladem a ukázat potenciální cesty, po kterých se sportovci mohou vydat.

Na závěr mi dovolu **osobní zkušenost**. Často a mnoho se mluví o psychologické přípravě sportovců. Málo se ale mluví a pracuje s lidmi, kteří jsou odpovědní za jejich přípravu! Nebudme slepí a pracujme se všemi. Pracujme s příklady a zkušenostmi z celého světa.

Případová studie 2:

The Rugby Football Union: Povinnost péče & Podpora sportovce

Řečník: Simon Kemp, Medical Services Director, Rugby Football Union



RFU identifikovala jasný vztah mezi wellbeing a výkonem. Je zde jasná představa o povinnosti péče. Navíc je to správná věc. Jak Kemp říká: „Nejlepší a nejpřizpůsobivější lidé dělají nejlepší hráče.“ Existuje rovněž porozumění, že wellbeing není to samé, jako být šťastný nebo se cítit dobře. Žít co nejlépe platí pro celý život, nejenom pro rugby. To povzbudilo proaktivní přístup napříč anglickým rugby.

RFU pomohla podpořit úsilí o spolupráci v oblasti duševního zdraví a wellbeing, které přišlo od jejich medicínského úseku a od kolegů z hráčské ragbyové asociace (Rugby Players' Association, RPA) a Premiership Rugby, jenž dohlíží na anglickou domácí špičkovou soutěž. Je to spolupráce těch správných zúčastněných stran. Rámec spektra wellbeing je velmi široký. Od klinicky indisponovaných, přes sportovce končící kariéru, výkonnostně nevyrovnané až po sportovce na vrcholu. Hráči se mohou pohybovat nalevo i napravo a empirické důkazy naznačovat, že není třeba se tolik soustředit na to, co je špatně. I v tomto období je třeba se více soustředit a mít proaktivní přístup k wellbeing. Právě a proto, že je sportovec, často zdánlivě v pohodě.

RFU dohlížela na zakotvení a obsazení odborníků na osobní rozvoj - Personal Development Managers do každého klubu, což umožňuje snazší konverzaci mezi kluby a unií, ale také poskytuje větší vizibilitu problematice. Existuje také průběžný program workshopů a seminářů týkajících se tématu kariéry sportovce a období po kariéře. Dalším zásadním nástrojem je RFA kampaň „Lift the Weight“, jejímž cílem je zeslabení stigmatu, že o zabezpečení duševního zdraví se má starat každý hráč sám. Aktivní zapojení bývalých hráčů bylo zásadní v prolomení těchto bariér.

Trenéři ochotní aktivně spolupracovat jsou nezbytnost. RFU obhájí model, který se snaží vzdělávat trenéry tak, aby viděli a byli obeznámeni se zatížením hráčů nad rámec tréninků a hraní. V podstatě vyvinuli koncept tzv. životní zátěže, který bere v potaz nejen sportovní, ale i soukromou část života. Rovnice je jednoduchá. Dobré zotavení a wellbeing zvyšují schopnost sportovce unést zátěž, zlepšit výkon a udržet výkonnost.

Data a výzkum se staly cenným nástrojem k určení celkové strategie ragbyové unie. Průzkumy ukazují, že s postupem sezóny psychologická zátěž roste, a naopak wellbeing klesá. Obavy se pohybují od aktivit spojených s rugby, jako jsou zranění, očekávání a výběr, až po činnosti, které s rugby přímo nesouvisí, jako starosti s financemi, osobní závazky a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Leadership a management mají hmatatelný dopad na wellbeing. Zní to

jednoduše, ale klíčové je implementovat prvky, které vedou k nepřetěžování hráčů a k rovnováze mezi aktivním sportovní „životem“ a soukromým. Hráči například deklarovali, že chtějí, aby se jich více lidí uvnitř organizace pravidelně ptalo, jak se mají.

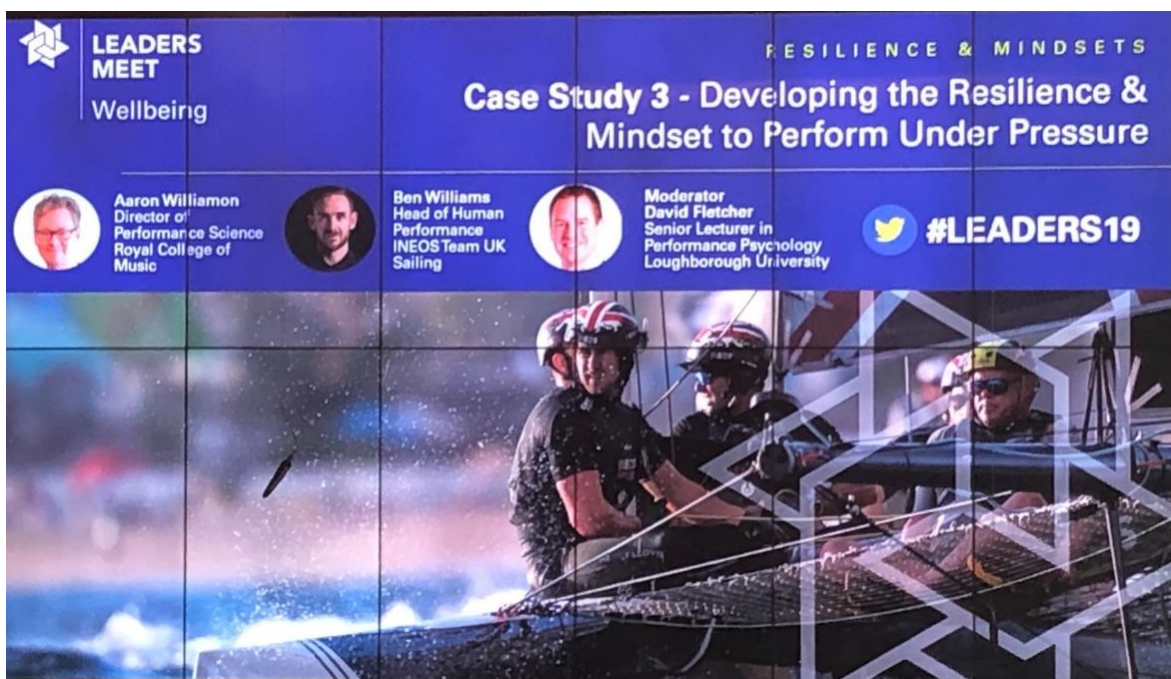
Na závěr mi dovozte **osobní komentář**. Pokud najdete čas a energii, prostudujte si na webu The Saracens Way. Je to filozofie anglického ragbyového klubu Saracens FC, která se dá zjednodušeně vtěsnat do jedné krátké věty: **Kultura a hodnoty, ne talent, jsou základem vítězných organizací**. The Saracens Way tvoří 4 základní **hodnoty poctivost, disciplína, pokora a míra práce**, které se sledují a od všech účastníků vyžadují každý den. Na jejich dodržování dohlížení ředitel Will Fraser, bývalý hráč, který je v klubu od roku 2005 a kariéru ukončil po zranění krku v momentě, kdy byl klíčovým hráčem klubu. Prostudováním získáte jedinečný pohled na organizaci, která se stala jedním z nejúspěšnějších novodobých ragbyových klubů v Evropě. Jak kulturní změna, silný soubor hodnot a důraz na jejich dodržování, včetně důrazu na osobní štěstí a pohodu jsou základem úspěchu. Pochopíte, že všechno souvisí se vším, proč vztahy, týmová dynamika a respektování rodinných záležitostí se musí vnímat v souvislostech a mají dopad na výkon na hřišti a spokojenost zaměstnanců v klubu.

Případová studie 3:

Rozvoj odolnosti & nastavení mysli pro výkon pod tlakem

Řečníci: Aaron Williamon, Director of Performance Sciences, Královská hudební akademie a Ben Williams, Head of Human Performance, Ineos Team – Brirský jachting

Moderátor: David Fletcher, Senior Professor in Performance Psychology & Management, Loughborough University



Královská hudební akademie nepracuje pouze s hudebníky, ale se všemi, kteří vystupují na pódiu. Většina z nich má vášeň na pódiu vystoupit a pravidelně vystupovat. Celkový počet studentů se pohybuje kolem 850. Při výuce musí pracovat s faktem, že mnoho hudebníků jsou perfekcionisté. Cílem všech pedagogů a vzdělávacího systému, je posunout každého studenta z bodu A do bodu B. Do pedagogického sboru vybírají učitele, kteří umějí a chtějí posouvat studenty vpřed a jsou schopni a ochotni hledat další úrovně dokonalosti. Pro vedení školy, i pro pedagogy to je každodenní proces

s vysoce ambiciózními lidmi. Odolnost v tomto případě vnímají jako „tlačit studenty vpřed“, nebo také aby byli ochotni stále opouštět své komfortní prostředí. Klíčem je pak vytvářet prostředí, které stimuluje jít na pódium a podat výkon na úrovni svého osobního maxima. Základní metodou ve škole je Pozitivní psychologický přístup. Jachting je od roku 2014 sportem, který využívá nejnovější high-tech technologie. Ačkoli je jeho základem pobyt na vodě, některé věci spojené s technologiemi se dají do určité míry naučit na suchu. V poslední době se také jachtingu věnuje čím dál tím více žen. Už to zdaleka není sport pouze pro muže. Soutěživost pro jachtaře není bezprostřední boj tváří v tvář. Velmi často je to spíše boj na dálku, boj s časem, počasím a sám se sebou. I proto je jejich hlavním úkolem vytvořit koncept rozvoje každému jachtaři zvlášť, s přihlédnutím k jeho osobnostním rysům. Posouvání odolnosti o stupeň výš je klíčovým faktorem.

Odolnost vychází z překlenutí mezičasu mezi tréninkem a výkonem. Královská hudební akademie (Royal College of Music - RCM) přijala systematický přístup navržený tak, aby odstranila jakýkoliv špatný výkon a návyky životního stylu. Zatímco odolnost může být v plachtění založena na osobnosti člověka, v hudbě je spíše založena na jeho chování. Je nutné poskytnout velice kvalitní zpětnou vazbu a soběstačnost. RCM věnuje velkou pozornost názorům, které hudebníci čerpají ze svého řemesla, a také často škodlivým účinkům, které mohou mít vliv na jejich wellbeing. To zahrnuje vědomé zkoušení, ale rovněž to znamená i systematickou práci.

RCM také společně s londýnskou Imperial College vyvinula simulátory výkonu. Umožňuje studentům vystupovat před nepřátelským publikem a nespokojenými porotci. Williamon říká: „Provedení lidí tímto procesem výkonu a poskytnutí šance dostat okamžitou zpětnou vazbu – nesnažíme se ztěžovat život našim hudebníkům, ale dáváme jim šanci vidět, jaké to je, když věci fungují dobře a když to dobře nejde. A rovněž jim pomáháme najít strategie pro řešení situací, které se nevyvíjejí dobře, a tyto momenty změnit.“

Prostředí je rovněž klíčovým faktorem wellbeing, zejména při osvojování si holistického přístupu (holistický = celostní, poznámka autora). Námořníci v Ineos Team UK mají tendenci překonávat sami sebe, hledat, co je možné, dříve, než zjistí, co je v jejich přístupu racionální. Týmy America's Cup jsou závislé na počasí a potřebují být připravené kdykoliv a za jakýchkoliv podmínek podat vysoký výkon. Jako takový, tým využívá svého vlivu k tomu, aby během intenzivního období bylo wellness rozděleno co nejvíce. Cílem je spíše konvergence (sblížení) než poddajnost. Námořníci Ineos jsou schopni porozumět jeho komplexnímu výkonnostnímu modelu, a proto se cítí šťastní a bezpečně, když nějaký problém vyvstane.

Ať už se jedná o hudbu či plachtění, nebo sport obecně, individuální přístup k těm, co podávají výkon, je nezbytný. Jedna velikost není pro všechny kvůli potenciálně odlišné interpretaci života a výkonnostním stresorům, které zažívá každý jednotlivec, ale většinou každý jinak. Je jednodušší jednat s konkrétním sportovcem o konkrétním záměru. Ještě efektivnější je tato spolupráce v momentě, když je po ruce někdo, kdo rozumí individuálnímu kontextu se sportovcem nebo umělcem.

Na závěr mi dovolu **osobní komentář**. Jako trenér jsem si kladl otázku Jak mohu optimálně rozvíjet každého hráče, a přitom udržet jeho unikátní projev? Teď si stejnou otázku kladu směrem k lidem v týmu, kteří se podílejí na rozvoj sportovního úseku. Došel jsem k závěru, že většina věcí se dá dělat na stejném principu. Následující se mi osvědčily: **a/** neustálé posouvání krátkodobých cílů, aby se lidé dostávali mimo svou komfortní zónu, jakmile předchází věc zvládnou, **b/** pracovat systematicky, **c/** stále vidět velký obraz a věci do něj spojovat, **d/** vidět malé specifické, často rozdílové věci ve výkonnosti jednotlivce a zároveň velký obraz jeho budoucí kariéry, **e/** optimalizovat vývoj ve smyslu poměru mezi tím co jednotlivec musí udělat pro úspěch a kam by se chtěl dostat. Nedílnou součástí

všech těchto principů je komunikace, mimo jiné na téma, co musí ještě zlepšit, aby se dostal na jeho osobní vrchol.

Případová studie 4:

Změna mentálního nastavení wellbeing v elitním sportu

Řečník: Matti Clements, Deputy Director of Athlete Wellbeing & Engagement, Australský sportovní institut



V Australském Institutu Sportu (AIS) byla společenská a politická vůle k rozvoji wellbeing sportovců a vytvoření infrastruktury, která k tomu bude sloužit a procesy podporovat. Spouštěcím mechanismem bylo, že někteří sportovci, kteří byli zařazeni do národního programu high performance, měli horší výkonnost než před tím. Clementsová je na vrcholu organizační struktury wellbeing a přímo reportuje exekutivě AIS. Má velkou podporu v klíčových pozicích organizace. Všem pomáhají udržet směr odborné studie, které potvrzují, že wellbeing sportovců a jejich zapojení musí být bráno v potaz v rozhodovacích procesech na všech stupních organizace. Stejnou podporu je nutné věnovat i trenérům. I oni musí mít možnost komunikovat o svých problémech s psychology, mentory nebo jinými odborníky. Všechny návštěvy u klinických psychologů jsou sportovcům i trenérům hrazeny z prostředků AIS. Pod smlouvou s AIS jich je v Austrálii 27. Psychologové mají všechna DATA. Interní informace o pacientovi, ale zůstávají mezi pacientem a psychologem. Ven se dostanou pouze zobecněná čísla jako například, počet návštěv, kolik a jakých druhů onemocnění se vyskytuje nebo informace o četnosti návštěv a délce jejich trvání. V současné době mají v péči 750 sportovců a trenérů. V poslední době se ukazuje, že velkou zbraní úspěšných sportovců jsou 3 pilíře: chování + profesionální přístup + osobnostní rozvoj.

V Austrálii se ukázalo, že jeden ze základních problémů bylo přílišné zaměření se na podporu sportovců až po skončení kariéry (v Čechách se často spojuje do pojmu Duální nebo Druhá kariéra). Mnohem efektivnější jsou opatření a důkladnější podpora u současných sportovců. S ohledem na to byla Clementsová schopna dohlížet na vývoj obsahu vzdělávacího programu napříč národními řídicími orgány AIS. Ačkoli tyto orgány často nemají dostatek času a zdrojů na financování a rozvoj sebe sama, tento úkol se podařilo předsadit a úspěšně spustit, včetně kontrolních mechanismů. Smyslem wellbeing sportovců bylo a je podpořit každého v zaměření se na vlastní potenciál, pomoci jim

vyrovnat se se stresem a umožnit jim cítit se ve svém životě produktivně a spokojeně. Pokud jde o zapojení sportovců, důležité je, aby se sportovci smysluplně zapojili do své komunity, povzbudit je, aby hledali způsoby, jak se učit a získávat zkušenosti, a to vše při propojování se s ostatními, jak sociálně, tak profesionálně. Pomoci jim mohou rodiče, partneři i kamarádi.

V průběhu se ukázalo, že je nezbytné zbavit wellbeing stigma jak v elitním sportu, tak v australské společnosti. Jako ideální se ukázalo využít dat o současných sportovcích, kteří poté následně vyprávějí příběhy o wellbeing a jejich osobních zápasech s depresemi a podobnými „živly“. Cílem je vzdělávat a vytvářet lepší porozumění záležitostem týkajícím se mentálního zdraví a wellbeing. Rodiči se kultura wellbeing a zapojení sportovců v AIS je vázána na financování. Klíčem bylo přesvědčit národní orgány o důležitosti finanční podpory tohoto programu. Národní řídicí orgány přišly se standardy, které péče o sportovce v této oblasti musí splňovat.

Osobní poznámka na závěr. Žijeme v zemi, kde se návštěva psychologa nebo psychiatra stále bere jako něco nepatřičného a často i opovrženého. Pokud se shodneme, že naši sportovci a trenéři mohou mít stejné nebo alespoň podobné problémy jako jejich kolegové v anglosaském světě, měli bychom: **a/** najít platformu ke komunikaci tohoto tématu, **b/** začít zespu, u dětí a jejich trenérů, **c/** zapojit média.

A to je vše. Konečně velký dík patří všem, kteří jste tento text přečetli. Doufáme, že jste si z něj odnesli několik střípků, sdíleli myšlenky s podobně naladěnými účastníky a že toto bylo pro vás inspirující. Všichni jsme na cestě ke zlepšení našich hráčů. Podmínky wellbeing mohou být něco, co nás může posunout v před. Zatím to vypadá tak, že sportovci, trenéři a organizace v anglosaském světě jsou v tomto směru v dobrých rukách.

