

Bernard Schmitt

# Co mají společné fotbalový klub a podnik?

Podnikatel nebo manažer, který na sobě neustále pracuje, aby se stal schopnějším a lepším, bude mít dobrý a úspěšný podnik s dobrými a schopnými lidmi.

## Záměr

Srovnání řízení hospodářského podniku a fotbalového klubu. Které principy koučinku v podnicích a jejich týmech by mohly pomoci také fotbalovému trenérovi?

## Organizace

Na otázku, co by se mělo zlepšit v jeho klubu, dal mi před nedávnem trenér fotbalového klubu třetí třídy následující odpovědi:

- lepší stadion
- větší angažovanost fanoušků
- lepší přípravu mladých hráčů
- lepší organizace shora, jasnější směrnice, jasnější představy, čeho má být dosaženo

To jsou dobré představy, ale jak jich dosáhnout? Nejdříve si musíme uvědomit, že všechny body musí být shrnuty do posledního bodu, který je ostatním nadřazen, a tím bodem – a zároveň klíčem – je slovo **organizace**.

Tak jako v tomto případě je to jistě podobné i v mnoha jiných klubech – na bedrech dvou nebo tří lidí leží většina práce. K ruce mají loajální pomocníci, kteří pomáhají ve svém volném čase za jídlo a pár sklenic piva a často odvedou daleko více práce, než za co dostanou náhradu. A přirozeně tu je také trenér, který tráví ve svém klubu skoro stejný počet hodin jako ve svém hlavním pracovním úvazku. Budíž pochváleny i manželky, které to vydrží.

Ale cožpak to není podobné v mnoha podnicích, především v těch malých? Také zde je pár schopných manažerů, pracovníků nebo zaměstnanců, na kterých spočívá celá práce. Ostatní jsou sice velmi ochotní pomoci, ale jsou více či méně pasivní. Čekají, až dostanou úkoly, které potom lépe nebo hůře vyřeší.

*Máme tedy podobné situace v podnicích i ve fotbalových klubech?*

*bech? Existují také podobná nebo dokonce stejná řešení? Ano, existují.*

Často slyšíme od majitelů malých podniků: „My jsme jen malá firma a to, co Vy nám nabííte ke zlepšení organizace atd., to se přeče hodí jen pro velké firmy“.

To je ale špatná úvaha. To je ta první a nejdůležitější chyba, kterou může manažer udělat. Právě malou firmu je potřeba lépe zorganizovat.

*Jak se stala velká firma velkou? Náhodou?*

Ne, velká firma se stala velkou, protože vedení firmy umělo od začátku organizovat.

A přesně to samé platí i pro fotbalový klub. Malá firma i malý fotbalový klub, rovněž zůstanou malými, jestliže neznají základní principy organizace a neumějí je používat.

Každé organizování je lepší než žádné. Každá organizovaná firma stejně jako organizovaný fotbalový klub vyhrájí nad konkurenci, která je špatně organizována. A nepatrnou roli hraje, jestli má produkt vyšší kvalitu, nebo lepší lidi nebo hráče, či ne!

Organizace je něco, co má vlastního „ducha“, sestává se z lidí, kteří jsou vedeni směrnicemi a cíli, mají jasné odpovědnosti a vědí jak dělat svou práci.

To platí pro každý druh aktivity, ať je to podnik, škola, fotbalový klub nebo vláda.

A všechny tyto aktivity jsou tehdy úspěšné, když **všechny funkce**, které podnik, fotbalový klub atd. potřebuje, jsou známy a prováděny odpovědnými lidmi.

## Sedm nejpodstatnějších funkcí každé aktivity

**1 Exekutivní funkce.** V každé firmě je to majitel nebo předseda, který stanovuje cíle a management, který používá směrnice a dosahuje cíle. Ve fotbalovém klubu je to majitel

nebo představenstvo klubu, kteří řeknou, po zvážení výkonnosti hráčů a dalších okolností, kam má klub dojít, zda zůstat ve stávající soutěži, postoupit nebo sestoupit. A dále management, který tento cíl s lidmi, trenéry a hráči, prostřednictvím úkolů, dosáhne.

**2 Perzonální funkce.** Musí být někdo, kdo se stará o lidi, kteří za funkce odpovídají nebo je provádějí. Ať jsou to zaměstnanci, dělníci, pomocníci nebo subdodavatelé. V podniku i ve fotbalovém klubu se musí někdo o lidi zajímat, musí lidi nacházet, zapracovávat a starat se o to, aby něco vykonali.

**3 Funkce péče o zákazníky.** Musí být někdo, kdo odpovídá za péči o zákazníky. Pro firmu to jsou zákazníci, kteří koupí produkt, v nemocnici pacienti, ve škole školáci, v církvi věřící a ve fotbalovém klubu? Přirozeně diváci, fanoušci, kteří se baví hrou, mohou zapomenout na všední starosti a napětím ze hry dosáhnou uspokojení. O tyto „zákazníky“ se musí ve fotbalovém klubu někdo starat, bez zákazníků nejsou peníze.

**4 Materiální funkce.** Musí být někdo, kdo se stará o správu peněz, o uspořádání financí, o korektní účetnictví, o dodržování rozpočtu. Tyto věci jsou zrovna tak důležité v podniku jako v klubu.

**5 Produkt, popř. funkce služeb.** Jakou službu vykonává fotbalové mužstvo? Je to jednoduché – hraje dobře fotbal. Vytváří napínavou podívanou, uspokojuje divákovu potřebu hry a boje, dává více gólů než protivník, ale dává hodně gólů, mnoho napínavých scén, nadšení a mnoho jiného. Zeptejte se vašich diváků, co ti očekávají a „produkuje“ to. Přirozeně si to uvědomují v každém podniku a v každém klubu, neboť to je to, co se již většinou dělá.

**6 Funkce zlepšování.** Musí být někdo v podniku i v klubu, kdo převzme odpovědnost za to, že chyba je napravena, že produkt nebo služba zvýší svou kvalitu. V klubu, aby „služba fotbal“ byla poskytována zákazníkovi, t.j. divákovi stále lepší. Toto se týká zlepšování všech funkcí. V mnoha podnicích je to slabé místo, často zákazník převzme funkci kritizování chyb. To je potom příliš pozdě – diváci se nedostaví.

**7 Vztahy s veřejností.** Musí být někdo, kdo se stále stará o lepší image, aby přicházelo stále více zákazníků-diváků, nebo aby měli na klubu zájem. V podnicích se získávají noví zákazníci výstavami atd, nebo se to děje reklamou od úst k ústům. Zde je důležitý prostor, jak může klub expandovat. Tady patří i to, jak se zachází s medií, jak se pracuje se sponzory a se zájemci o reklamu.

*Je to hodně, ale je to všechno, co se musí udělat, aby se dosáhlo úspěchu.*

Jak to všechno může dokázat malý klub s pár lidmi? Lidé by si měli sednout dohromady a dohodnout se podle toho, kdo co umí, ale za každou funkci musí být převzata odpovědnost. Nejlepší by bylo skutečně najít 7 lidí a každý odpovídá za „své „oddělení“. Je možné začít také se 3 lidmi (ten první je manažer, stará se o 1-3 pracovníky, druhý je sportovní ředitel, stará se o 4-5 pracovníků a třetí je pro vztahy s veřejností a kvalitu, stará se o 6-7 pracovníků). Na tom se dá budovat. Když se to nestane, nebude klub růst. Znamená to také více práce, ale je to také větší špás, více aktivity, Tak se stane celý klub skutečným týmem.

Takový postup může být prováděn krok za krokem, potřebuje to jen rozhodnutí a vůli a hodně komunikace.

## Koučink

Pojem koučink pochází ze sportu a vžil se mezitím také k označení někoho, který jinému nebo týmu v podniku nebo v životě pomáhá jeho „hru-zápas“ vyhrát.

Je možné rozlišovat mezi tréninkem a koučinkem. Trénink je zaměřen na zručnost. Trénuje se, aby to, co člověk dělá, dělal ještě lépe. Platí to zejména ve sportech, ve kterých jde o sílu, zručnost, šikovnost těla. Koučink je zaměřen na osobnost. Sportovec, který něčeho dosáhl, má silnou osobnost a nenechá se ovlivnit minulými porážkami.

Fotbalový trenér musí být také dobrým koučem, možná by měl být dokonce lepším koučem než dobrým trenérem. Dobrý trenér musí vědět, co je osobnost a jak člověku pomůže školit jeho vůli, přimět tělo k vysokým výkonům.

*To se v teorii poslouchá krásně a dobře. Ale co to znamená v praxi?*

Já nejsem žádný fotbalový trenér, nýbrž kouč pro podnikatele. Mohu tedy předložit své mínění a zkušenosti bez rizika, i když pravděpodobně u některých čtenářů narazím na odpor. Především u čtenářů, kteří dlouho vykonávají praktickou a také úspěšnou práci jako trenéři ve sportu.

Ale i já jsem člověk z praxe, ne z praxe na fotbalovém hřišti, ale z praxe ve firmě. Také tam se koná hra, zápas a sice denně, nejenom o víkend.

Koučuji moje klienty na jejich pracovišti a ne na pěkném hotelovém semináři. Předkládám svým klientům praktické každodenní problémy zápasu, „práce“.

V obou případech, tedy v koučinku fotbalových hráčů a v koučinku manažerů a spolupracovníků ve firmě je společným jmenovatelem

1 jednotlivý člověk

2 tým, který se skládá z jednotlivých lidí

*Následující poznámky a pokyny třeba povedou k zamýšlení a snad k lepšímu jednání také v tréninku fotbalistů.*

### Nejdůležitější princip

Kouč je kompetentní a ukazuje velkou náklonnost ke svým hráčům, je schopen rozumět problémům jednotlivce a umí dobře komunikovat, tedy naslouchat, dobře chápat a své pokyny dávat jen v dobré náladě.

U fotbalu a i v jiných sportech vidíme často, jak se trenér z vnějšku snaží sportovce ovlivnit během zápasu, často se to děje ve špatné náladě, nebo s křikem nebo s despektem.

Co se zde děje? Jinými slovy trenér není spokojen s prací svého sportovce během zápasu a protože nemůže sám jít na hřiště, aby to vylepšil, zkouší z vnějšku usměrňovat, dávat rady atd. Ale my zde máme co do činnosti s dospělým člověkem, který umí vykonávat sport.

Zrovna tak máme v podniku co do činnosti s pracovníkem, který je dospělý a pro tuto práci školen.

Pracovník v podniku zrovna jako sportovec na hřišti nebo při tréninku potřebuje vedoucího, který je kom-

petentní a zvládá výše uvedené kvality komunikace To je to nejdůležitější. Takového šéfa nebo trenéra člověk následuje. Špatná nálada, pokyny ve špatném rozpoložení, hrozby nevytvorí sebevědomé lidi.

Kompetence také znamená být vzorem. Pro žáky, ale také pro dospělé hráče. Trenér, který před hráči kouří nebo příliš pije – mimo oslavy vítězství přirozeně – nebo používá hanlivé výrazy nebo se jinak chová nemorálně, např. nefér jednání, tolerování lhaní, je špatným vzorem.

### 50% výchova zvenčí, 50% vlastní vývoj zevnitř

Při koučinku ukazují svému klientovi způsoby, jak on může koučovat svého spolupracovníka, aby byl schopen svou práci vykonávat lépe, samostatně a z vlastní iniciativy. Potom, když se to podaří, zvládá spolupracovník svou práci dobře a šéf nemusí zakročovat.

Ve sportu to musí také fungovat, myslím si, že dokonce víc, poněvadž se zde nejedná o tak komplikované věci jako v podniku.

Bylo poznáno, že člověk, každý člověk chce být nad tím, co dělá. Když se mu dokáže, jak špatně něco dělá, nebo že sami to lépe víme nebo děláme, potom se stává méně schopným.

Proto se musí při koučinku pracovat se silnými stránkami člověka. Musí být podporována v tom, co může, potom je lepší a samostatnější.

To již musí být také používáno při tréninku dětí a to víme dobře. Ale i v dětském věku často rodiče a učitelé a ve sportu trenéři dělají špatně, když dítě příliš usměrňují, příliš poučují, příliš „seřvávají“.

Musí tak být činěno, ale také zde platí pravidlo 50/50.

Člověk, který se učí svou práci z vlastní iniciativy, který vidí cíl své práce a poté na ní sám pracuje, ten bude úspěšný. Přirozeně zde hraje emoce trenéra velkou roli. *Je schopen držet své emoce pod kontrolou? Je schopen používat pozitivní emoce i když je rozloben?*

S komunikací a emočními cvičeními se může hodně dosáhnout. Vlastní

komunikaci je však třeba používat přiměřeně.

Platí stejně – vyskytuje se to především při utkáních žakovských družstev – pro rodiče, otce, matky, kteří při utkání svých dětí přejímají roli zasa-hovatelu do hry svými pokyny. Již jsem pozoroval, jak otec stojící mimo, zkouší kontrolovat a určovat každý pohyb, který dělá jeho syn při hře. Jistě zvenku je vidět více a otec chce, aby i hráč to věděl. Ale v tom momentě přebírá řízení těla hráče a vyřazuje jeho sebekontrolu. Když je to s člověkem děláno často, jak může rozvíjet vlastní myšlenky a vlastní schopnosti? Trenér by měl takové rodiče, které nasadí jako spolutrenéry, dobře poučit, že se používá princip 50/50 a hráčům se nechává prostor pro hraní vlastní hry, rozvíjení vlastních myšlenek.

V podniku bývají šéfové, kteří chtějí stále kontrolovat práci svých spolupracovníků nebo ji dokonce sami vykonají, protože to umí lépe. To je stejný problém a v tomto případě koučuji šéfa, aby neřikal svým spolupracovníkům, co mají dělat, nýbrž otázkami a koučinkem přivedl spolupracovníky k tomu, aby pracovali stále samostatněji.

### Koučování týmu, koučování jednotlivce

V podnicích bývá mnoho schůzí, týmových porad, seminářů, pracovních skupin, atd., ale málo jednání s jednotlivcem, tréninků jednotlivců, koučování jednotlivců. Ve fotbale má trenér také sotva čas věnovat se jednotlivcům. Ale člověka poznáme mnohem více, když s ním vedeme hluboký rozhovor, když vstoupíme do jeho situace a problémů. Přinese to často lepší výsledky v motivaci a pracovní schopnosti, než mnohé týmové porady. Na týmové poradě se jednotlivce může schovat, může předstírat, že poslouchá, ale myšlenkami být někde jinde.

To se dá přirozeně mnohem lépe použít v podnicích, především, když je více spolupracovníků, ale je to těžké ve špatně organizovaném fotbalovém klubu – viz výše, poněvadž trenér je už tak jako tak přepracován. Jedině jestli je trenér zaměstnán na plný úva-

zek, může se individuálně více starat o své hráče během sezóny a nejenom v době přípravy.

### Princip férovosti

Když jsem sám hrával fotbal, mělo slovo férovost ještě skutečný význam. Dnes jsou lidé, kteří takové pojmy chtějí používat nebo je zkouší prakti-kovat jsou předmětem posměchu.

Ale co dostaneme? Existuje přírodní zákon, který platí jak v mechanice, tak také v mezilidských vztazích, tedy i ve fotbale.


V mechanice, když narazím kouli, která visí na šňůrce do jiné koule, která také visí na šňůrce, zaujme první koule místo té druhé a druhá koule vyletí nahoru, pak se vrátí zpět, narazí do první atd.

Ve vztazích mezi lidmi narazí člověk A do člověka B, potom letí B pryč, ale vrátí se zpět a narazí do A atd. A myslí si, že když narazí do B, tak ten je potom navždy pryč. Ale ne, ten se vrátí zpět a narazí do A.

Stále častěji vidím při fotbale, jak se hráči špatně, zákeřně nebo příliš agresivně chovají vůči protivníkovi. Když se soupeř zachová podobně, pak jsou uraženi, krouť se údajnými bolestmi, „dramatizují“ v přehnané míře, co jim bylo „provedeno“. Ale oni sami to způsobili.

Jistě, fotbal je boj, v kterém se druhému způsobí bolest, to je součást hry. A hráč, který ve hře neutrpí nějaký šrám, je strašpytel a měl by si hrát s kuličkami.

Ale existuje přitom u všeho správná míra. Ve své aktivní době jsem téměř vůbec nedramatizoval, jednou jsem dokonce hrál s otřesenou mozku dál až do konce. A bylo mi dobře. Myslím, že dramtizování je jen ztrátou času, zrovna tak je jen ztrátou času počínat si agresivně a riskovat červenou kartou. A nejenom červenou kartou, nýbrž podle výše zmíněného zákona bude s tímto hráčem, když ne ve stejné hře, tak v příští, přesně tak naloženo.

Myslím, že trenér může použitím tohoto principu napomoci k otočení dnešního trendu, tedy vnést do fotbalu více férovosti a více korektního boje, méně falešnosti, triků. 

Bernard Schmitt

## WHAT DO A FOOTBALL CLUB AND A COMPANY HAVE IN COMMON?

The author compares the management of a business company and a football club. He tries to reveal which principles of coaching in companies and their teams could help a football trainer. He considers the organizational rules the most important function of a club's functioning, this fact being a necessary precondition of successful management. He explains the term of coaching and its importance for practical purposes when coaching both individuals and a whole team. He clearly characterizes the most important trainer's qualities such as competence, the sense of fair play, the ability to communicate, and emotional stability.

Bernard Schmitt

## WAS HABEN EIN FUSSBALLKLUB UND EIN BETRIEB GEMEINSAM?

Der Autor vergleicht das Management eines wirtschaftlichen Betriebs und eines Fussballklubs. Er versucht zu entdecken, welche Prinzipien des Coachings in Betrieben und ihren Teams dem Fussballtrainer helfen könnten. Er hält das Organisationsstatut für die wichtigste Funktion des Funktionierens eines Klubs und betrachtet es als die nötige Voraussetzung eines erfolgreichen Managements. Er erklärt den Begriff „Coaching“ und seine Bedeutung für praktische Zwecke beim Coaching der Einzelnen wie auch des ganzen Teams. Er charakterisiert übersichtlich die wichtigsten Trainereigenschaften wie Kompetenz, Sinn für Fair Play, Kommunikationsfähigkeit und emotionelle Stabilität.