

LÍDR DESCHAMPS A UMĚNÍ NASLOUCHAT

Dokažte se přizpůsobit prostředí, naslouchejte druhým a stále na sobě pracujte, radí francouzský trenér Didier Deschamps, který prozrazuje tajemství svých úspěchů.

BEN LYTTLETON

Nejspíš to nebude náhoda. Byly doby, kdy se Francie coby účastník velkého turnaje stala symbolem potíží: hráči buď odmítali trénovat (mistrovství světa 2010), uráželi trenéry (EURO 2012), hádali se mezi sebou (EURO 2008), nebo vulgárně nadávali novinářům (EURO 2012).

„Naprostá neschopnost a až směšná dysfunkčnost,“ shrnul účinkování Francie na světovém šampionátu v roce 2010 *Wall Street Journal*. Celá záležitost skončila tak, že jeden hráč (Nicolas Anelka) byl vyřazen z kádru a předčasně poslán domů, kapitán Patrice Evra se pohádal s trenérem, celý tým začal stávkovat a prezident francouzské fotbalové federace musel rezignovat.

Dnes už k něčemu takovému dochází jen zřídka. Občas vy-

plave na povrch nějaký ten skandál, jako ta bizarní aféra, při níž byl Karim Benzema obviněn z vydírání spoluhráče Mathieua Valbueny kvůli videu, na němž byl Valbuena údajně zachycen při sexu s cizí ženou. Ale dnes jsou takové věci rychle a rázně smety ze stolu. Benzema a Valbuena si od skandálu za Francii nezahráli.

Národní mužstvo opět soupeři respektují a fanoušci milují. A důvod? Sedí naproti mně v baru v monackém hotelu. Je podmračené únorové odpoledne, a zatímco pobřeží venku omývají vlny Středozemního moře, francouzský trenér Didier Deschamps mi vysvětluje, v čem spočívá jeho umění vést hráče.

Tohle setkání s Deschampsem jsem si domluvil jako jeden ze

série rozhovorů s nejvíce inovativními lidry ve fotbale, které jsem dělal za účelem sepsání knihy „Edge: What Business Can Learn from Football“ („Náskok: Co se byznys může naučit z fotbalu“). Projel jsem celou Evropu, abych se dostal do zákulisí největších světových klubů a zjistil, jak odborníci nacházejí nové způsoby měření a zlepšování dovedností, které nejsou postřehnutelné pouhým okem, jako jsou týmová soudržnost, rozhodování, odolnost a kreativita. Tyto dovednosti dělí nejlepší od dobrých. A neomezují se pouze na svět fotbalu; mohou nám pomoci zlepšit se i v každodenním životě a podnikání.

Thomas Tuchel, bývalý trenér Dortmundu, mi například řekl, že mám myslet jako „narušitel zavedených norem“, Ralf Rangnick mě naučil rozvíjet start-upovou mentalitu, Jorge Valdano mi poradil, jak se vypořádat s problémovými hráči v kabině, a šéf psychologů z Chelsea mi dal životní lekci v tom, jak zvýšit svou vlastní odolnost. Každý z těchto expertů mi pomohl ke zlepšení mé osobnostní i profesní stránky.

A nyní se s Deschampsem v Monaku, městě, kde se mu dostalo prvního trenérského angažmá, bavím o tom, jak důležité je umět se přizpůsobit. Monaco pod jeho vedením v první sezoně málem spadlo do druhé ligy, ale už o dva roky později, v roce 2004, dokráčelo až do finále Ligy mistrů a cestou porazilo velikány jako Real Madrid a Chelsea. Ve fotbale je jen velmi málo lidí, kteří by byli povolanejší odpovídat na otázky ohledně vůdcovství a lídrů.

Deschamps byl kapitánem v každém mužstvu, v němž pravidelně nastupoval v základu – v Nantes, Marseille, Juventusu, Chelsea a samozřejmě ve francouzské reprezentaci, se kterou si došel pro titul mistrů světa roku 1998 a mistrů Evropy o dva roky později. S Marseille a s Juventusem také vyhrál Ligu mistrů, s Chelsea zase FA Cup.

Deschampsův trenérský úspěch je o to významnější, že byl sám výtečným fotbalistou. Nastupoval na pozici defenzivního záložníka a byl tak spolehlivý, jak jen defenzivní záložník může být. Nikdy jste ho neviděli driblovat s míčem

kolem jednoho či dvou protivníků, než ho poslal spoluhráči. Do soupeřovy šestnáctky se nevydával moc často. Ve své nejproduktivnější sezoně nastřílel čtyři góly a Eric Cantona ho jednou netaktně označil za „nosiče vody“, což Deschampse dost popudilo.

Zarputilý záložník si byl vědom, že není zrovna nejznámější hráč, ale nahrazoval to jinak: snažil se, aby jeho role na hřišti byla nenahraditelná.

V Aviron Bayonnais, klubu, kde s fotbalem začínal, se stal kapitánem po pouhých šesti týdnech. „Začal všem šéfovat, aniž by byl příliš autoritativní – choval se vždycky mile a ostatní ho poslouchali,“ vzpomínal jeho první kouč Norbert Navaro. „Během dvou týdnů se z přípravky vyšvihl do mančafu do 16 let. A v den jeho narozenin, 15. října, jsem mu předal kapitánskou pásku. Jedenáctiletý chlapeček mezi třinácti až patnáctiletými kluky!“ Zrodil se lídr – ačkoli sám Deschamps má za to, že ta chvíle přišla ještě dávno předtím. „Myslím, že lídrem se nestanete jen tak,“ nakloní se v křesílku dopředu a upije espressa.

„Nemůžete se jednoho rána prostě jen probudit a říct si: ‚Tak, ode dneška budu lídr.‘ Podle mě je to něco, co v sobě máte, s čím se narodíte, a co v sobě můžete rozvíjet. Někteří lidé to mají v povaze, je to součástí jejich osobnosti a je to pro ně přirozené. Nedá se to vynutit. Musí to být autentické, nenucené. Vrozené. Vychází to z vás, z vašeho dětství, z vašeho chování v pubertě. Z toho, jak se chováte ve skupině, jestli jste ten, kdo má schopnost věci kolem sebe ovlivnit.“

Sedíme proti sobě u asymetrického stolku a Deschamps mi vysvětluje, jaký má jeho styl vedení výhody. Jsou to poučky, které lze aplikovat skoro v jakékoli profesní situaci. Mluví o tom, jak dostat to nejlepší z mileniálů, generace narozené v poslední dekádě 20. století, jak si ve vztazích vybudovat důvěru a jak umět dobře naslouchat. Vysvětluje, jak důležitá je přizpůsobivost a proč se sám chce dál vzdělávat. Vzpomíná na nejtemnější okamžiky své trenérské kariéry a připouští, že se nevyvaroval chyb. Je sebevědomý, ale nebojí se mluvit o svých selháních. Je otevřený novým názorům, ale zároveň si umí

stát za těmi svými. Je to lídr moderní doby.

Deschamps se fotbalově vzdělával v akademii klubu Nantes, v té době proslulé díky tomu, že dala světu hvězdy, jako byli Marcel Desailly, Claude Makelele nebo Christian Karembeu. Deschamps ve čtrnácti odešel z domova, aby mohl vstoupit do nanteské akademie, kde byli většinou kluci starší než on. A všichni bojovali o smlouvu. „Byla to džungle,“ vzpomíná na to francouzská legenda. „Ještě mi nebylo ani patnáct, a už jsem čelil velké životní výzvě. To vás přiměje hodně rychle dospět.“

Trenér Nantes Miroslav Blaževič viděl příslib v mladém Francouzovi, který nosil zvonové džíny se záplatami a svetry s rolákem, jež mu pletla matka. Dnes se Deschamps obléká stylověji, má na sobě černé džíny a tenisky, přiléhavé bílé tričko a tmavé sluneční brýle.

Blaževič ho jmenoval kapitánem Nantes v pouhých 19 letech. „Byl jsem jedním z nejmladších v kádru, ale už tehdy, když jsem měl co říct, tak jsem to řekl, protože jsem věděl, že je to pro dobro týmu. Starší kluci mi to v Nantes ni-

kdy neztěžovali, nepochybovali o mojí schopnosti plnit svou roli. Byli to třicetiletí chlapi, ale moje vedení respektovali.“

Podobná situace nastala v národním týmu, do něž byl povolán v jednadvaceti letech. „Když přišel, mně bylo dvacet devět, on byl ještě kluk,“ vzpomínal Bernard Pardo. „Chtěl jsem ho uklidnit, a tak jsem mu řekl: ‚Budeme hrát bok po boku, takže dělej, co je nutné, a já ti budu krýt záda.‘ Ale nakonec to bylo přesně naopak, on kryl záda mně!“

Deschampse vždycky zajímala týmová dynamika a rozvíjení talentu v mužstvu. V tomhle mu nejspíš pozice, na které na hřišti nastupoval, pomohla. „Jako lídr musíte mít čas na ostatní. Musíte být schopný s nimi ten čas trávit, nesmíte sám mít problémy.“ Čím víc musíte pracovat na sobě a svojí hře, tím méně času máte na ostatní.

Deschamps v minulosti prohlásil, že nejvíc ho jako trenéři ovlivnili Aimé Jacquet, který Francii dovedl k titulu mistrů světa, a Marcello Lippi. Mluvil o tom, jak Jacquet dokázal vést svoje muže, jak takticky chytrý byl Lippi. Když jsem se

ho však zeptal, co si od ostatních koučů vzal, uraženě odsekl: „Nic jsem si nevzal!“ Sevrže ruku v pěst a bouchne se do dlaně, aby svým slovům dodal důraz. „Všechno, čím si člověk prochází, musí zapadnout do toho, jaký je, do jeho vlastního uvažování. To, co trenéři dělávali v dobách mého mládí, už byste dneska dělat nemohl. Řeknu třeba něco svému synovi a on opáčí, že jsem dinosaur. Musíte žít v přítomnosti, být dnešní.“

Tohle je jedna z klíčových lekcí, kterou Deschamps rád uděluje. Lídrem se člověk musí narodit, ale přizpůsobivost se dá naučit. A pro dnešní trenéry je právě tohle důležité, ne-li nejdůležitější. To, že v určité době zafungoval určitý plán s určitou skupinou hráčů, ještě nezaručuje, že stejný plán bude úspěšný jinde a jindy. „Nejpodstatnější je umět se přizpůsobit,“ podtrhuje. „Je nutné přizpůsobit se hráčům, které máte k dispozici, přizpůsobit se místu, kde pracujete, přizpůsobit se prostředí. Přizpůsobivost je klíčová. Znamená to, že jste si vědom silných i slabých stránek svého týmu, víte o vnějších faktorech, které mohou narušit či ovlivnit vaši bublinu, a doká-

žete se tomu všemu přizpůsobit. Dokážete upravit to, co děláte, a nebojíte se změny.“

Mluví v osobní rovině, ale totéž se dá říct i o dnešních největších korporacích. PayPal začal jako kryptografická společnost, Google svoji technologii vyhledávání přeprodával jiným internetovým vyhledávačům a facebook byl původně sociální sítí jen pro jeden univerzitní kampus. Apple nebyl první firmou, která vyrobila chytrý telefon, tablet nebo digitální přehrávač hudby – jen to všechno udělal líp než ostatní. Všechny tyto společnosti se přizpůsobily trhu a novým hodnotám.

A Deschamps musí dělat totéž. Za patnáct let své trenérské kariéry – v Monaku, v Marseille, v Juventusu a u francouzské reprezentace – se musel hodně přizpůsobovat. Někteří z hráčů, které vede v národním výběru, nebyli roku 1998, kdy na Stade de France zvedl nad hlavu trofej Julese Rimeta, ještě ani na světě. Deschamps otevřeně přiznává, že trénovat dnešní mileniály je výzva, a to nejen ze sportovního hlediska.

„Role lídra je dnes mnohem komplexnější,“ potvrzuje

Deschamps. „Mentalita společnosti jako celku se proměnila. Ať už se podíváme do jakékoli profese, většina osmnáctiletých chce všechno a hned, protože se cítí silná. Ovládají nejnovější technologie, což jim nad staršími generacemi dává určitou převahu. V dnešní době se osmnáctiletý člověk nerozpakuje říct si o místo někoho, komu je třicet nebo čtyřicet a má odpovídající zkušenosti. V dnešní době už neexistují hranice, mladí si připadají silní a sebejistí. Touží objevovat a dobývat. To může být dobré, ale má to i své stinné stránky.“

Často jsou to lidé z hráčova okolí, jejichž motivace nemusí být zrovna ve shodě s tím, co je pro fotbalistu nejlepší. Anebo sociální sítě zajišťující hráči spojení s fanoušky a dodatečný komerční příjem. Podobné vnější vlivy nemusel Deschamps jako hráč nikdy řešit. „Někteří lidé berou fotbalisty jako dojnou krávu, ze které je potřeba vyždímat co nejvíc peněz.“ Jako příklad uvádí hráče, který nenastupoval pravidelně v základu, jeho agent mu řekl, že trenér je idiot, a žádal okamžitý přestup. Deschamps už to zažil. „Často slyším slovo nespravedl-

nost,“ pokračuje. „Ale vy s tím, že někdo považuje něco za nespravedlivé, nemusíte souhlasit. Je to otázka toho, jak interpretujete slova a jakou jim přikládáte důležitost. Spousta mladých kluků začne dnes okamžitě povykovat, že něco je totálně nefér.“

To znamená, že je dnes potřeba úplně jiný typ vedení. Takový, který zahrnuje výměnu názorů, pochopení pro odlišné úhly pohledu a vzájemnou důvěru. Když mi Deschamps vypráví, jak si takovou důvěru buduje, jsem překvapený nekompromisností, s jakou ke své roli přistupuje.

Pečlivě promýšlí každé své slovo, velmi dobře si uvědomuje řeč svého těla a to, jak předává svoje sdělení. „Nejde jen o slova, ale i o to, jak je používáte a co jimi chcete sdělit. Důležitý je i váš výraz, tedy to, jak se tváříte, když sdělení předáváte. Jestliže po svých svěřencích chcete, aby zůstali klidní, bez nervozity, a přitom se vám na čele objeví krůpěje potu, máte problém...“

Deschamps dělá všechno, co je v jeho silách. Vytvořil si okruh důvěrníků, který jednak posiluje důvěru týmu, ale zá-

roveň má díky němu mnohem víc informací a dokáže se lépe rozhodovat. Tak si získává výhodu, náskok.

Představu o Deschampsově smýšlení si můžete udělat z toho, jak definuje talent. Má totiž za to, že mladí fotbalisté nemají talent, ale potenciál. „Talent u mladých hráčů neexistuje. Talent je něco, co dokážete projevit na vysoké úrovni v průběhu času. Talent je konzistence, o tom zde mluvíme. Musí být potvrzen. Talent je potvrzení potenciálu, talent je, že se dostanete na vrchol a nějaký čas se na něm udržíte.“

Hráč musí pochopit, co se mu trenér snaží říct. „Nechci, aby si mysleli, že když přijedou do Clairefontaine (tréninkové středisko francouzského národního týmu), tak už mají všechno v kapse. Je to jenom první krok. Všechno závisí na vztahu založeném na důvěře,“ dodává. „Jako trenér francouzské reprezentace mám v podstatě morální smlouvu. Já těm klukům neplatím, platí jim jejich kluby, a proto mluvím o morálním závazku. Musím si k nim vytvořit pouto založené na důvěře. Lidské vztahy jsou dneska skoro stejně důležité

jako to, co se děje na hrací ploše. Jako trenér musím rozpoznat talent a vědět, jak ho využít ve správné situaci.

Nesmíte propásnout ten moment, který vám řekne: „Tenhle kluk mi dokáže do týmu přinést to, co právě potřebuju.“ Vaše rozhodnutí jsou jako investice do lidí: musíte jim věnovat čas, důkladně je poznat. Každý má jinou osobnost, pochází z jiného prostředí, jiné kultury, dokonce může mít i různý pohled na život. Musíte být schopný se takzvaně naladit na jejich frekvenci. Schopnost komunikace a řízení kolektivu je čím dál tím důležitější.“

V tu chvíli přichází na řadu dialog. Ne vždy se odehrává tvář v tvář v Deschampsově kanceláři, občas jde jen o pár slov prohozených při tréninku nebo společném obědě. Coby trenér ale vždy všechno zvažuje, je ohleduplný. Informace o jeho hráčích jsou dostupné všem. „Mě zajímá, jaký je pod tím vším člověk. Toho chci poznat.“

Jak toho tedy dosáhne? Když byl ještě trenérem na klubové úrovni, ustanovil vůdčí skupinu tří „kapitánů“. Každý

z nich reprezentoval jednu oblast vedení: fyzické, technické a psychologické. Chtěl, aby tato trojice pokryla potřeby celého týmu. Důležité bylo mít ve skupině lichý počet členů, pro případ, že by došlo k hlasování. V národním týmu má takových „kapitánů“ pět; jedním z dalších členů vůdčí skupiny je mladý hráč, který se účastní „jednání kabinetu“ kapitánů a předává informace dalším mladým hráčům v mužstvu. Stejně tak předává vzkazy mladých hráčů trenérům. K tomu se ke skupině přidává zástupce kapitána, aby byl počet členů stále lichý. Tenhle „důvěrný kruh“ je pro Deschampsovu práci nepostradatelný. Jeho realizační tým neustále komunikuje přímo se členy skupiny a trenér se jen zřídka musí zapojit do řešení nějakého problému. Pokud už na to dojde, znamená to, že je to skutečně problém.

Deschamps zdůrazňuje, že nejde o jednostrannou konverzaci. Pro „kabinet“ je zásadní trenérovi sdělit, jak se tým cítí a jaké má požadavky. Jeho kapitáni mají povinnost mu takové informace předat. Komunikace a předávání informací jsou součástí moderního vedení. „Být dobrým trenérem pro

mě znamená naslouchat. A nesmíme zapomínat, že naslouchat a slyšet jsou dvě různé věci. Hráči musí cítit, že se mohou svobodně vyjádřit. Vaším úkolem není jen dávat povely, ale také utěšovat, povzbuzovat a naslouchat.“

On sám se to naučil. Naslouchání neznámá, že jste zticha, když někdo mluví, že se tváříte povzbudivě nebo že zopakujete, co jste slyšeli. Vědci Jack Zenger a Joseph Folkman vypracovali studii o naslouchání, mluvili s 3492 manažery a identifikovali charakteristiky naslouchání u těch, kteří podle kolegů patřili k pěti procentům nejlepších. Zjistili, že dobří posluchači kladou otázky podporující objevování a porozumění, činí gesta, která protistraně zvedají sebevědomí, podporují, vyzařují sebejistotu, využívají zpětnou vazbu z obou stran konverzace a přicházejí s návrhy.

Naslouchat lze na několika úrovních. Reagujete na řeč těla, na neverbální gesta, která podle odhadů tvoří až osmdesát procent komunikace. Kladete otázky, přicházíte s návrhy řešení, aniž byste konverzaci strhli na sebe; sna-

žíte se pochopit, co druhý člověk od rozhovoru očekává. Vidím, že Deschamps si je toho všeho dobře vědom.

Jednou z klíčových úrovní naslouchání je pozornost. Všiml jsem si, že uklidil ze stolu svůj mobilní telefon, aby se mohl plně soustředit jen na probíhající rozhovor. Toto gesto potom ovlivnilo můj postoj a přimělo mě lépe ho poslouchat.

Vědci z virginské technické univerzity zabývající se lidským chováním zjišťovali, jak je pozornost v jakémkoli druhu konverzace důležitá.

Rozdělili 200 účastníků do dvojic, každá dvojice se pak posadila v kavárně a měla deset minut na to, aby mluvila buď o závažném, nebo zcela banálním tématu. Výzkumníci je při tom sledovali, zapisovali si, jaké neverbální prostředky komunikace používají či zda si někdo z dvojice vytáhl během rozhovoru telefon. Každý účastník byl posléze požádán, aby zhodnotil, jak se během hovoru cítil z hlediska empatie, účasti a pocitu propojení s druhým mluvčím.

Hlavním zjištěním byl fakt, že pokud jeden z dvojice položil na stůl telefon (i když byl

displejem dolů) nebo ho držel v ruce, kvalita konverzace poklesla. Snížila se úroveň empatie a účasti, nejmarkantněji se to projevilo mezi lidmi, kteří se už znali z dřívějšíka. „Už jen pouhá přítomnost mobilního telefonu jako rušivého prvku může snížit či rozmělnit pozornost jedince a ovlivnit chování lidí v okolí, aniž by si to sami uvědomili,“ napsala autorka studie Shalini Misra. Mobily jsou zabijáci konverzace. Jejich přítomnost způsobuje těkavost. Jestliže chcete kvalitní konverzaci, nechte mobil mimo dohled.

Deschamps se nijak nerozpakuje přiznat, že nemá odpověď na všechno. V jednom z klubů, na jejichž lavičce působil, vybral pro svou vůdčí skupinu špatné hráče. „Jakmile uděláte takovou chybu, všechno se to zkomplikuje,“ dodává.

A není to jediná chyba, kterou udělal. „Nikdy neslibujte,“ klade mi na srdce, když ho žádám o další příklady. „To, co je pravda dnes, už zítra nemusí být. A když slibujete, jen si přiděláváte problémy. Musíte se obhajovat a do takové situace se dostat nechcete. Dejte si volnost, abyste se mohl rozhodovat, až když na to jste

připravený. Buďte obezřetný, když něco oznamujete nebo slibujete. Lidé samozřejmě mají právo mě o něco žádat a já mám právo je odmítnout. Ale jedna věc je podle mě důležitá: když řeknu, že něco udělám, můžete se spolehnout, že to opravdu udělám. Jako lídr musíte dostát svému slovu. Pokud něco řeknete, musíte to splnit.“

Deschamps dobrého lídra definuje jako člověka, kterého jeho vrstevníci uznávají jako příklad hodný následování a který dokáže zajistit, že jsou respektována nastavená pravidla. Opakuje, že je potřeba autentičnost a přízpusobivost. Rovněž je důležité chválit, nešetřit uznáním. „Dřív jsem často nevěděl, kdy je na místě poplácat někoho po zádech, pochválit ho. Když se nedaří, je snadné ukázat prstem, ale nesmíte zapomínat na slova povzbuzení a chvály, když se daří. A i když se daří naprosto skvěle, já stejně uvažuji ve stylu ‚Zvládneme to ještě líp.‘“

V pátek 15. listopadu 2013 v Kyjevě se ale Deschampsovi moc nedařilo. Francie odehrála úvodní zápas baráže o postup na mistrovství světa proti Ukrajině a prohrála 0:2. Měl

za sebou deset let trenérské kariéry a prohlašuje, že tenhle okamžik byl pro něj zlomový. Byla to pro něj nová situace a on se musel rychle přizpusobit.

„Musel jsem sáhnout hluboko do svých rezerv a najít řešení,“ vzpomíná. Obraceli se na něj různí lidé a říkali mu, co by měl dělat: změnit tohle, zkusit tamto. Deschamps zůstal se svým realizačním týmem ve „své bublině“. „Vybavila se mi jedna věta z mého mládí: *c'est dans le succès que tu fais la plus grande connerie*. Největší průšvihy děláte, když se vám nejvíc daří. Myslím, že je to pravda: když se vám daří, jste v euforii, a to může vést ke špatným rozhodnutím. Ale v dobách neúspěchu, když se vám nedaří, se toho naučíte nejvíc. Já sám jsem se vždycky nejvíc poučil z těžkých chvil. Právě v té době jsem objevil pravý význam role trenéra národního týmu. Konečně jsem cítil, že vím, proč u reprezentace jsem.“

Deschamps pozvedne sklenku vody a prohlásí, že je „ten typ člověka, co vidí sklenici poloplnou“. Francie po šokujícím výkonu prohrávala 0:2 s Ukrajinou, ale Deschamps si svůj

přístup udržel. Dal nový význam statistikám: místo aby svým svěřencům řekl, že žádnému týmu se ještě nikdy nepovedlo postoupit na mistrovství světa, když v úvodním zápase baráže prohrál o dva góly, prohlásil: „Je nejvyšší čas, aby se ta statistika změnila.“

A byl rázný. Sotva dvanáct hodin po závěrečném hvizdu zápasu v Kyjevě věděl, jaké změny musí udělat. „Dostal jsem se hráčům do hlavy a rozhodl jsem se.“

V odvetě nastoupili místo Erika Abidala a Laurenta Koscielného (který dostal červenou kartu a stopku na příští zápas) Raphael Varane a Mamadou Sakho. Na lavičce zůstal Samir Nasri a místo něj poslal Deschamps na hřiště Yohana Cabayeho. Ze základu vypadli i Loïc Rémy a Olivier Giroud, a na jejich místo nastoupili (paradoxně) Valbuena a Benzema. To byly rozsáhlé změny. Deschamps věděl, že by v případě porážky přišel o práci. Potřeboval mužstvo, které nejenže zápas vyhraje, ale vyhraje ho o tři góly.

Nezapomínejme na to, v jaké situaci se utkání hrálo. Když

Deschamps přebíral kormidlo francouzské reprezentace, její popularita byla na bodu mrazu. Jedna anketa se dokonce lidí ptala, zda vůbec chtějí, aby se jejich tým na mistrovství světa kvalifikoval. Tuhle partu fotbalistů neměl nikdo moc v lásce.

Odveta hraná v domácím prostředí ale všechno změnila. Sakho ve 22. minutě dopravil do brány Ribéryho centr a o dvanáct minut později zvýšil vedení Benzema. Ukrajina ve druhém poločase přišla o vykartovaného Chačeridiho a Sakho, stoper, který za *Les Bleus* hrál teprve svůj šestnáctý zápas, přidal další gól a zvýšil na 3:0. Francie to dokázala. Postoupila na mistrovství světa.

Deschamps našel pro svoje hráče ten správný recept a oni se mu odvděčili skvělým výkonem. A co bylo nejdůležitější, jejich výkon nadchnul a semknul fanoušky na rozbouraném Stade de France. Úspěšný trenér dokázal obrátit veřejné mínění o sto osmdesát stupňů. Francouzští hráči po závěrečném hvizdu obešli děkovné kolečko a dali svému kouči hoblá.

Národní tým nakonec došel na mistrovství světa 2014

v Brazílii do čtvrtfinále, kde podlehl 0:1 budoucím vítězům z Německa. O dva roky později hrála Francie na domácím evropském šampionátu a navzdory tomu, že hráči byli jako domácí tým pod obřím tlakem, se Deschampsovi a jeho svěřencům dařilo ještě lépe a došli až do finále. Tentokrát se jim Němce porazit povedlo, v dramatickém semifinále v Marseille, které vyhráli poměrem 2:0. Francouzi prohráli až po prodloužení ve finále proti Portugalsku. Deschamps má k zisku velké trofeje čím dál tím blíž, a pokud ji skutečně vyhraje, stane se nejúspěšnější postavou v dějinách francouzského fotbalu (jestli už jí není). Ono vítězství nad Ukrajinou mu poskytlo základy, na nichž může stavět.

Je možné, že takového Deschampse potřebujeme ve svém profesním životě všichni? Představte si, co všechno bychom dokázali, kdyby nás vedl inspirativní lídr, člověk s nepochybnitelným seznamem dosažených úspěchů a touhou pomoci ke zlepšení všem okolo sebe, který umí naslouchat a odloží mobil, když s vámi mluví. A dokud máte sami potřebnou touhu a snahu se zlepšit, pomůže vám s tím,

protože je to jeho morální závazek. Člověk, který se dokáže přizpůsobit proměnlivým podmínkám, ale má dost sebejistoty na to, aby vždy zůstal sám sebou.

Deschamps navíc ještě neskonal. Je velmi zapálený do své role ve francouzském fotbale (na rozdíl od některých reprezentačních trenérů se zásadním způsobem zapojuje do rozvoje mladých francouzských hráčů). Nevidí sám sebe jako hotovou osobnost, jako lídra, který se už nemá co učit. Ve skutečnosti je to právě naopak: „Když ráno vstanu, nikdy si neříkám, že už všechno vím.“

Říkám si, že vím, že nic nevím a že se můžu dál učit. Právě proto je důležité umět naslouchat. Dostanete se do situací, v nichž vás nenapadne to nejlepší řešení, ale vědět v takovém případě, jaké řešení je to nejméně špatné, je velmi důležitá vlastnost. Najít patřičné řešení je na vás.“

Zkušenost ho naučila nebrat si všechno osobně a dívat se na svá rozhodnutí s odstupem. Dřív o poločase vtrhl do kabiny jako uragán. Teď ale čeká tři minuty, „aby mi klesla

teplota". Odřízne se od veškerého vnějšího povyku, nenechá se ovlivnit kritikou, neplýtvá energií na bitvy, které nemůže vyhrát. Je za všech okolností otevřený a schopný přizpůsobit všechno, co čte, vidí nebo slyší, svým potřebám. Večer před naší schůzkou se v televizi díval na pořad o jihoafrickém objeviteli Miku Hornovi. „Bylo to fantastické! Ten chlapík vzdoruje přírodě, ale zároveň ukazuje, jak důležité je být pro lidi inspirací, být hodný následování. Tělu vládne hlava. Z toho se můžeme poučit všichni. Podstatné je duševní rozpoložení.“

Některé z Hornových myšlenek možná v budoucnu využije, až bude mluvit ke svým svěřencům. Někteří trenéři k mužstvu mluví 20-30 minut a dělají důkladný brífink. Deschamps odhaduje, že dnešní hráči dokážou udržet pozornost tak nanejvýš deset minut. „Pak někdo zahlédne letící mouchu a už vás neposlouchají.“

A tak se snaží přijít na ten správný recept, na nejlepší způsob motivace. Někdy použijí

vá důvěrně známé myšlenky. „Připravovat tyhle proslovy mě velice baví. Je nutné hrát na ty správné struny, z lidského, psychologického i taktického hlediska. Je to zkrátka radost!“

Definovat vlastní styl připadá Deschampsovi obtížné. „Moje metoda spíš vychází z toho, kdo jsem a kde jsem, z mých kořenů, mé osobnosti. Nejsem tak domýšlivý, abych prohlásil, že existuje nějaký ‚můj způsob‘.“ To možná nejlépe shrnuje důvod, proč je Deschamps tak úspěšný. Stále ještě hledá odpovědi. Základním kamenem jeho vedení je důvěra, autentičnost, komunikace – a především přizpůsobivost. **FC**

Ben Lyttleton je fotbalový novinář a publicista, komentátor a ředitel projektu Soccernomics. Zároveň je autorem knih *Twelve Yards: The Art and Psychology of the Perfect Penalty* (Umění a psychologie dokonalé penalty) a *Football School: Where Football Explains the World*, což je fotbalová kniha pro děti. Twitter: @benlyt

Kniha „Edge: What Business can Learn from Football“ je k dostání na Amazonu (www.amazon.co.uk)

ŘÍKEJTE MI PANÍ TRENÉR

Corinne Diacreová se stala průkopnicí, i když to nerada slyší. Jako první žena se totiž prosadila v trenérské profesi mužského fotbalu.

GUILLAUME NARGUET

Psalo se o ní tehdy i v New York Times. V červnu 2014 se Corinne Diacreová stala ve francouzském druholigovém městě Clermont-Ferrand vůbec první ženou v historii fotbalu, které bylo svěřeno vedení profesionálního mužstva.

O tři roky později sedí bývalá rekordmanka v počtu reprezentačních startů, mezitím zvolená časopisem France Football nejlepším trenérem soutěže, stále na stejné lavičce. Už s veškerým respektem svých hráčů a s upřímným uznáním svých mužských kolegů.

„Budoucností muže je žena,“ napsal – dokonce dvakrát – Louis Aragon v roce 1963 ve své sbírce básní *Posedlý Elsou*. Slavnou maximou komunistického spisovatele se inspiroval i bývalý trenér francouzských mistrů světa z roku 1998 Aimé Jacquet, když téměř o čtyřicet

let později v rozhovoru k rozvoji ženského fotbalu prohlásil, že „budoucností fotbalu je žena“. A jednou to populisticky prorokoval dokonce i někdejší předseda FIFA Sepp Blatter: „The future of football is feminine.“ Zda to tak skutečně bude, se teprve uvidí. Skutečností nicméně už dnes je, že fotbal v ženském podání získává pomalu, ale jistě na oblibě v mnoha zemích světa.

Jednou z těchto zemí je Francie, což potvrzují fakta včetně čísel. Poslední finále Ligy mistrů nabídlo čistě francouzský souboj mezi Paris Saint-Germain a Olympiquem Lyon, ve kterém klub od Rhône složený z reprezentantek z různých států získal po penaltách (0:0, 7:6) svou již čtvrtou evropskou trofej od vzniku soutěže v roce 2009. Živý přenos střetnutí hraného 1. června večer na Cardiff City Stadium sledovalo na hlavním kanálu