



**To hlavní z Buzz City.** Michal Ježdík, David Tománek

*Být dobrým trenérem nebo manažerem je kromě nekonečného procesu se vzdělávat také o budování kontaktů. Součástí je pak udržování kontaktů, jejich propojování (networking), přátelské vztahy a sdílení informací. Pokud budeme otevření přijímání nových informací a sdílení svých, pomůžeme sobě, druhým, celému trenérskému cechu a sportovnímu prostředí. Nebojte se podat pomocnou ruku začínajícím kolegům, neodmívejte vystupovat na vzdělávacích akcích a udržujte své kontakty aktivní. Ze zkušeností vychází, že je lepší strávit více času s menším počtem kolegů než opačně. Nelitujte investované času do těchto aktivit, odměna se dostaví. Protože konkurence nespí.*

Charlotte se přezdívá Buzz City. Je to označení pro velké město, které se pro někoho zdá atraktivní, protože si myslí, že je zde mnoho zajímavých věcí a příležitostí vydělat spoustu peněz. Po několika dnech strávených ve městě a jeho okolí to mohou potvrdit. Svě sídlo zde má velká americká banka Bank of America, která je partnerem většiny místních profesionálních sportovních klubů. Podílí se také na výstavbě sportovních zařízení pro elitní sport i volnočasové aktivity a v neposlední řadě podporuje propojení sportu s univerzitami v Severní Karolíně. Majitelé dvou největších klubů David Tepper (Carolina Panthers) a Michael Jordan (Charlotte Hornets) si příležitosti, které jim Buzz City nabízí uvědomují velmi dobře.



**Panel č. 1:**

**Počínaje od nuly: Vedení a budování v Queen City; Tom Glick, Carolina Panthers  
Moderátor: Steve Gera, Gains Group**

Nejznámějším sportovním klubem v Charlotte je družstvo amerického fotbalu Carolina Panthers. Než Tom Glick, teď už prezident fotbalového klubu Carolina Panthers v MLS, přišel za majitelem již fungujících Panthers Davidem Tapperem s myšlenkou přidat do

organizace i fotbalový klub, vytvořil analýzu prostředí a podmínek, včetně ekonomické návratnosti. První a velmi důležité kritérium je fotbalový stadion. Ten budou sdílet oba subjekty a dá se předpokládat, že všech více než 75 tisíc sedadel bude při důležitých utkáních obsazeno. Proč? V celé aglomeraci Severní Karolíny a blízké hranici s Jižní Karolínou žije přibližně 16 miliónu obyvatel. V celé oblasti je do této doby pouze jeden klub amerického fotbalu, zmínění Panthers. Basketbalisté Charlotte Hornets, ani hokejisté Carolina Hurricanes (klub sídlí ve městě Raleigh, 250 km od Charlotte) si s Panthers diváky vzájemně nepřebírají. 16 miliónu lidí je největší aglomerace co do počtu obyvatel, kterou disponuje jakýkoliv klub v NFL nebo MLS. Dalším důležitý faktorem je, že v oblasti žije velká hispánská komunita v jejíž DNA koluje fotbal a láska k této hře. Když k tomu přidáte potenciál města Charlotte, o kterém píše výše, není se čemu divit, že myšlenka zrodu fotbalové týmu pod jednou střešou s družstvem amerického fotbalu se stala reálnou. Ke spuštění projektu došlo před 19 měsíci. Dnes, kdy do prvního utkání zbývá více než jeden rok má fotbalový klub prodaných více než 25 tisíc permanentek, přičemž ještě nemá oficiální název! Management klubu vytvořil základní kostru vize a mise, které se opírají o tyto body:

- a/** jsme součástí nejlepší americké fotbalové ligy MLS, ale v globálním kontextu jsme malým subjektem. Před námi jsou mnohem zkušenější kluby s velkou historií, hlavně v Evropě,
- b/** chceme pracovat s nejlepšími mladými americkými hráči a oslovovat fotbalisty z Jižní Ameriky, kteří se ve zdejší komunitě budou cítit komfortně,
- c/** klub bude přestupní stanicí pro nejlepší hráče do nejlepších organizací v Evropě,
- d/** vytvoříme co nejlepší tréninkové podmínky pro mladé hráče, aby se mohli zlepšovat – tréninkové centrum na hranicích s Jižní Karolínou v blízkosti hor (kvůli konstantnímu počasí) se již začalo stavět a bude otevřené na začátku roku 2022. Centrum bude velmi podobné podmínkám jednoho z nejlepších klubů amerického fotbalu Dallas Cowboys, včetně například biomechanické laboratoře, high performance výzkumného pracoviště, medicínské složky a dalších částí, které se v americkém sportovním průmyslu, berou jako základní předpoklad fungování. Centrum se staví s předstihem také proto, aby byl vyslán jasný signál do celé ligy a hráčům, že toto je směr kudy klub půjde. Chtějí být jiní ne až v budoucnu, ale hned od začátku,
- e/** fanoušci – chtějí je oslovit nejen vítězstvími, což očekávají všichni, ale také stylem hry, který bude atraktivní. Jejich vzorem je herní styl Liverpoolu a Manchesteru City, kam jsou klíčoví lidé vysíláni na stáže,
- f/** hráči – v první fázi se budou koncentrovat na nejlepší hráče z univerzitní ligy ze škol ze severní a Jižní Karolíny a na mladé hráče z Latinské Ameriky, které doplní hráči střední a starší generace, jejichž role bude kromě udržení stability výkonnosti napomáhat k rozvoji mladých spoluhráčů. Znamená to nakupovat chytře a v prvních letech se vždy vejít do platového stropu (ve všech amerických profesionálních ligách je platební strop na všechny hráče v klubu. Strop se dá překročit, ale z každého dolaru nad tento strop se platí do společné pokladny soutěže tzv. daň z luxusu, která je větší než investovaná částka – poznámka autora textu),
- g/** marketing – připravují příběh klubu, od jeho vzniku, po budování a cíle. Zároveň si uvědomují, že fenoménem současného partnerství s kluby jsou společnosti zaměřené na sázky,
- h/** lidské zdroje – první lidé, kteří přišli do organizace byli přijati na pozice, ve kterých budou pracovat pro oba subjekty (fotbal a americký fotbal). Důvodem bylo postavit co nejpevnější a stabilní společnost. Když se ucházeli o místo dva stejní dobří lidé, ve finále preferovali toho, který má vztah k městu nebo oblasti. Věří, že budou mít extra motivaci na cestě k úspěchu. Ve druhé vlně byli vybráni generální manažer, který je odpovědný za výběr hlavního trenéra a společně s ním a sportovním ředitelem za selekci hráčů. Jedním z hlavních kritérií pro výběr trenéra je, aby byl inovativní, otevřený pro práci s mladými hráči a implementoval styl hry, který se bude líbit fanouškům. Ve stejné vlně přišli i ředitelé skautingu, marketingu a PR. Spolupracují se 63 skauty, kteří mají rozdělené své oblasti a jsou řízeni sportovním ředitelem a šéfem skautingu, kteří připravili ID talentu – charakteristiky hráče, kterého by chtěli přivést, včetně požadovaných schopností a dovedností pro každé herní pozice,

**i/** směr sportovního úseku se opírá o 2 hodnoty, tradiční disciplína a inovace,  
**j/** pracovní atmosféra se řídí mottem: „pohybujeme se rychle – chceme se zlepšovat – chyba je součástí procesu, ale nechceme ji opakovat“. Celá organizace je nastavena na výkon. Každý zaměstnanec je připraven dát to nejlepší směrem dovnitř organizační struktury, tak i ven, partnerům, divákům a followers,  
**k/** komunikace je klíčová součást kultury – snaží se vysvětlovat všem lidem kroky, které se udělaly, co nastane a proč tomu tak je. Každá pozice je důležitá pro ideální chod a každý by měl mít pocit, že je nedílnou součástí. Každý je reprezentantem klubu.  
Klíčové faktory se dají shrnout do pěti bodů: Každý detail je důležitý. Komunikace. Všichni lidé v organizaci jsou důležitou součástí, všichni jsme na jedné lodi a jedeme stejným směrem. Nakupujeme chytře (myšleno všechny lidské zdroje, nejen hráči). Dodržujeme hodnoty, které nás charakterizují.

### Body k zamyšlení:

- **Kultura:** tradiční koučování („disciplína staré školy“) a inovativní myšlení (moderní trendy) odrážejí nastavenou kulturu. Jsme hrdí na tradici, ale ochotni využívat šance a připraveni chybovat. To je náš způsob učení se. Odráží to našeho majitele a nyní i našeho trenéra. „Každý detail je důležitý.“
- **Komunikace** je zásadní v šíření kultury napříč všemi rozhovory, od trenérů až po finanční oddělení. Pokud všichni pochopí, co je konečný cíl, pak se sladí i kultura.
- **Kdo a Co je Carolina Panthers:** Právě teď jsme v procesu budování, jsme mladá organizace. Avšak chceme lidi, kteří zkoušejí nové věci. Nejdůležitější věc je, že jsme organizací, která se učí.
- **Nalezení správného stříhu:** Hledání lidských zdrojů (náborová část) je něco, co nelze podcenit. Získat lidi, od hlavního trenéra až po šéfa marketingu, je nedílnou součástí dlouhodobé vize.
- **Dělat věci správným způsobem:** Chceme vyhrát tím, že budeme dělat věci správně a naším způsobem. Nacházet talenty, které nikdo nevidí. Při rozhodování se řídit našimi hodnotami. Základní motto organizace je: Vítězit na hřišti, vítězit na poli společenském“. Všichni v organizaci by měli hrát/pracovat tak, aby na svém „hřišti“ vítězili. Hráči na hřišti, marketing vytvořil skvělé show, na stadionu jsme poskytli výborné zázemí, atd. Čím větší organizace, tím je důležitější nastavit a vysvětlovat všem společné cíle. Ty jsou pak „lepidlem“, které vás spojuje. Všichni pak mají pocit, že jsou nedílnou a důležitou součástí celku. Jakmile se rozhodne, co se má dělat, na nic nečekejte. Všechny kroky udělejte co nejdříve.
- **Vlastnosti ideálních lídrů** v organizaci Panthers: jasná vize, konzistentní chování a nastavení a udržení kultury organizace, nebo svého oddělení. Stejně tak nebýt konzervativní: „Snažit se věci vidět v souvislostech a zkoušet nové přístupy“.
- **Inovace a technologie:** přílišné upnutí na inovace a nové technologie může postupně rozbít fundamentální základy
- **Chyby:** přijetí možnosti chybovat je jedním ze základních stavebních kamenů. I proto je důležité vytvořit „learning culture“ (kultura založená na přijetí chyby a poučení z ní). Majitel klubu Dave Tepper říká: „Velice si užívám, jaké chyby dělám“. Pozor na zaměňování „pozitivní“ chyby za chybu z nedbalosti, či nekompetentnosti.
- **Výhody menších týmů** s rozhodovací pravomocí: dynamika, rychlejší adaptace na změny.
- **Zdravá organizace:** klíčové je nastavení ekonomické udržitelnosti. Její nedílnou součástí jsou jasná obchodní vize a synergie mezi business a sportem.





## Panel č. 2

**Síla lidí: Využití rozmanitosti jako konkurenční výhody; Joni Davis, Duke Energy**  
**Moderátor: Chang Hyun Ko, SAIC**

Duke Energy je americká energetická společnost se sídlem v Charlotte. Podniká ve Spojených státech, Kanadě a Latinské Americe. Duke Energy a její dceřiné společnosti se specializují na vývoj, vlastnictví a provoz energetických zařízení, provozuje také jaderné elektrárny. Společnost zaměstnává téměř 30 tisíc lidí na plný úvazek na další tisícovky na částečný úvazek. Je druhou největší firmou ve Spojených státech a čtvrtou na světě v energetickém průmyslu. Ředitelkou je žena a na mnoha klíčových pozicích pracují také ženy. Firma disponuje velkým množstvím DATA. Do rozhodovacích procesů se ale snaží více zařadit lidský pohled (selský rozum). V praxi to kromě jiného neznamená vysvětlovat a odpovídat na otázku Proč se udělalo to či ono rozhodnutí, ale také ukázat Jak to uděláme. Při všech rozhodovacích procesech kladnou na stejnou úroveň obchod a koncového zákazníka. Jen tak může společnost dlouhodobě růst. Na základě analýzy prostředí, ve kterém operují, zjistili, že stále mají možnost zvyšovat počet zákazníků i nabídek pro ně. Svou příležitost vidí v rekrutování lidí, jejichž mysl je nastavena k růstu (growth mindset) – chtějí se zlepšovat a posouvat své oddělení a celou organizaci vpřed. *(zde je velká podobnost s budováním realizačního týmu, nebo managementu sportovního klubu – poznámka autora)*. Při výběru lidí stále analyzují, kdo je koncovým zákazníkem? Například vědí, že v rodinách v této době rozhodují o zvoleném druhu tarifu z 25% ženy a z 20% se jedná o minoritní etnické skupiny. I proto mají v jejich týmech vysoké zastoupení žen a všechny minority. *(Z analýzy ligy amerického fotbalu NFL vyplývá, že více než 70% hráčů v lize jsou afroameričané a stejně tak více než 70% hráčů žilo před příchodem do NFL pouze s jedním z rodičů a měli více než jednoho sourozence. V těchto sociálních podmínkách si nejstarší z dětí vybere svůj sport a ostatní jej následují – poznámka autora)*. Talent se snaží identifikovat velmi brzo, ve středoškolském věku. Hodně se jim osvědčili krátkodobé stáže studentů přímo ve firmě, kde jim vysvětlují a ukazují Kdo je Duke Energy, Jak se chová ke svým zaměstnancům, Jaká je kultura firmy a Jak pracují? *(zde je velká podobnost se sportovním prostředím a příležitost pro všechny kluby a akademie, jak pracovat s mladým hráčem a jeho rodiči – poznámka autora)*. Klíčové pro ně je překročit svůj stín sofistikované energetické firmy. I proto, že se o mladé nadané studenty přetahují s dalšími významnými společnostmi, jako například Apple, Google a Microsoft.

Nastavení kultury. Závazek a komunikace jsou základní stavební pilíře jejich kultury. Všem zaměstnancům se snaží vysvětlovat co je cílem společnosti, kde se nachází právě teď, kam

se chtějí dostat a jak se k cíli dostanou. Klíčovou otázkou pro management je najít cestu ke každému zaměstnanci, aby se cítili důležití a úspěšní. Bez časté komunikace to nelze. *(Podobnost se sportovním prostředím, hlavně se sportovními hrami. Komunikace na ose realizační tým – hráči, realizační tým management klubu, management klubu – majitelé. Poznámka autora).* Jakmile se jim podaří vytvořit toto prostředí, lidé se nebojí vyslovit rozdílné (rozmanité) názory či pohledy na řešení. Ty pak navzájem propojují a hledají nejlepší společné řešení. Týmy, které řeší projekty skládají z lidí s rozdílnými názory a s rozdílnou perspektivou pohledu. Kvalita výsledné práce je pak hlubší a stabilnější. Ano, konflikty jsou součástí, ale ty se řeší nastavenou kulturou a hodnotami. Snahou je, aby zůstaly v odborné rovině. Všichni musí vědět, že se hledá jejich názor. V budoucnu by chtěli toto prostředí (kulturu) dostat ve firmě co nejhlouběji. Druhou výzvou je být konzistentní, a zároveň připraveni ke změnám, které přicházejí shora i zespodu firmy. Role lídrů se transformuje do roviny navigovat, vytvářet komfortní prostředí otevřené všem názorům, vybízet všechny členy týmu a udržet cestu k nastaveným cílům. Klíčovým aspektem stále zůstává sestavit týmy z lidí s rozdílným uhlém pohledu.

### Body k zamyšlení:

- **Proč rozmanitost?** Udělejte si čas a projděte si celý životní cyklus, abyste pochopili, jaká je potřeba rozmanitosti ve vaší organizaci a proč. To znamená, že se pak můžeme snáze soustředit na začlenění všech členů týmu (inkluzi). V budoucnu vám to přinese rozdílné úhly pohledu na stejné věci. Ujistěte se, že se každý zaměstnanec cítí respektovaný a že je do něj investováno.
- **Závazek shora:** Když přijmete jakoukoliv kulturu a hodnoty, ujistěte se, že všichni lidé v managementu jsou s tím v souladu. Závazek je nutnost, jinak se vrátíte zase na začátek.
- **Komfortní zóna:** Do středního a vyššího managementu hledají lidi s vlastním názorem, s respektem k organizaci a ochotou opustit svou komfortní zónu.
- **Nejprve pozorujte:** Než uděláte jakékoliv rozhodnutí, udělejte nejprve krok zpět, abyste pochopili, co pro všechny v organizaci rozmanitost znamená. Může to být i skličující. Ne všichni jsou připraveni být proaktivní a říkat svůj názor či pohled na věc ze své perspektivy. Avšak tuto konverzaci musíte začít.
- **Žádné zbrklé opravy:** Opět, důvod v pozadí je velice důležitý. Tím je Jak maximalizujeme výkon a výkonnost z hlediska rozmanitosti. Největší chybou je, když zaměstnanec přijde s novým podnětem a vy ho ani nevyslechnete, z jakéhokoliv důvodu. Rozmanitost se pak nemůže projevit, protože ji hned v zárodku „zabijete“.
- **Budte proaktivní, nikoliv reaktivní:** Nezapomeňte s předstihem přemýšlet nad nábořem a šířením myšlenky, jak a proč je rozmanitost pro organizaci a kulturu tak důležitá.

### Extra poznámky:

- **Různé druhy diverzifikace:** a/ Demografická diverzifikace, b/ Diverzifikace vzhledem ke zkušenostem, c/ Diverzifikace vzhledem způsobu řešení problémů. Důležité je vidět všechny typy diverzifikace v kontextu celku. Aplikace diverzifikace pro diverzifikaci je kontraproduktivní.
- **Ředitel firmy:** a/ stále sleduje trendy a vývoj, b/ sleduje co potřebují lidé v kontextu rozvoje a transformace firmy a růstu, c/ musí znát odpověď na otázku Proč to dělají, d/ dávat do kontextu všechny pohledy (vidět velký obraz) – myslet na akcionáře, zákazníky, společenskou odpovědnost, životní prostředí, aj., e/ vždy, když zavádí nové postupy, musí si být jistý, že: akcionáři a top management rozumí proč novou věc implementovat, střední management nové změny přijímá většinou pozitivně a již se diskutuje s tzv. „pochybovači“, v první linii jsou změny přijímány pozitivně: něco, co nám pomůže v naší práci“.

- **Výzvy:** a/ přesvědčit lidi z první linie, b/ přestat přemýšlet směrem „proč to měnit, když to funguje“, c/ dávat si konkrétní cíle, d/ být si vědomi, že nové věci mohou zpočátku zpomalit proces, ale konečný produkt je lepší, bohatší = implementace novinek je maraton, není to sprint, e/ nové věci by měly vycházet z potřeb zákazníků a měly by jim usnadnit život, f/ neustále rozvíjejí/vzdělávají své zaměstnance (bio training), g/ pro nové zaměstnance mají školící program



### Panel č. 3

#### Udržujte tlukot srdce: Zařadte wellbeing do popředí kultury vaší organizace; Tish Guerin, Carolina Panthers

Práce – práce – práce. To, co platilo před několika roky a často i přinášelo úspěch, který mnohdy překryl desítky negativních příběhů končících v extrémních případech až ztrátou lidského života, už zdaleka neplatí. Doba se mění. Není to odklon od ochoty tvrdě pracovat, ale uvědomění si, že úspěchu se dá snáze dosáhnout v momentě, když všichni účastníci procesu jsou spokojeni a mají rovnováhu mezi profesním (sportovním) a soukromým životem. Zde se hodí zmínit výrok zlínského rodáka a tvůrce obuvnického impéria Tomáše Bati: „Dobrou botu vyrobí jen spokojený dělník“. Jak vytvořit rovnováhu mezi rozvojem sportovce, emočními prožitky a soukromým životem je otázka, kterou se zabývají v anglosaském sportu už několik let. Cesty k cíli jsou různé. Většina expertů se ale shoduje na jednom společném faktu a tím je nutná komunikace s mladými hráči o tom, co je čeká a nemine v současném profesionálním sportu. Komunikace by měla začít dříve, než do kolotoče vstoupí a její součástí by se měli stát pozitivní i negativní příběhy.

Tish začala na téma wellbeing spolupracovat v Panthers s lidmi z mediálního oddělení. Její myšlenky a výsledky záhy prostoupily celou organizací a dostaly se i k hráčům. Zde na ni čekal nejprve velmi nelehký úkol, odstranit stigma, které se kolem wellbeing vyskytovalo. Musela vytvořit prostředí, ve kterém se sportovci nebojí a nestydí mluvit o tom, co je trápí a jak se cítí. To ale nezačíná v komunikaci s jedním hráčem. Kořeny jsou v nastavení otevřené komunikace uvnitř celé organizace, ve všech jejích úsecích. Prostedí otevřené sdílení. Jednou z klíčových vlastností, která se požaduje od sportovců je odolnost. Pokud tento nárok nesplňujete, těžko dostanete kontrakt. Fyzická odolnost je dostatečně známá, ale stejně tak důležitá je mentální odolnost. Carolina Panthers mohou s klidným svědomím říct: Jsme si toho vědomi. Tish jde v tvrzení ještě dále a říká: „Mentální zdraví všech zaměstnanců, včetně hráčů a trenérů musí prostoupit celou organizací. Stejně jako ochota pomoci.“ Úzkost ze selhání, úzkost z chyby, či úzkost z nenaplněného očekávání jsou nejčastější nebezpečí, která na nás číhají. Sportovci nejsou výjimkou. Cílem je pak obrátit postoj hráče z pozice nemohu do postavení mohu. Někdy stačí několik neformálních povídaní, jindy pomohou terapie. Větší ochotě o problémech mluvit pomáhají zveřejněné příběhy sportovců na různých mediálních kanálech, „hlasy sportovců“. Za všechny můžeme



zmínit dva příklady. Prvním je LeBron James, na jehož popud vznikla různá metodická videa i aplikace se zaměřením na meditace. Druhým, plavec Michael Phelps, jehož mentální odolnost byla na začátku jeho kariéry velmi nízká. Podléhal pocitům, že nesplní očekávání do něj vkládaná, které vyústily do stavu, že se chtěl separovat od ostatních. Odolnost se postupně začala zlepšovat po pravidelných týdenních terapiích. Velmi častým jevem je, že sportovci nechtějí ubrat v tréninku, a naopak přidat v péči o své duševní zdraví. Přitom se téměř jednomyslně shodují, že existují 3 základní složky výkonu, dovednosti, fyzická kondice a mentální stránka. (*praktický příklad toho, jak jsme zanedbali psychologickou stránku přípravy – poznámka autora*). Výsledkem zlepšené mentální odolnosti a wellbeing sportovců bude, že hráči jsou připraveni nastoupit k utkání a diváci a fanoušci je mohou vidět na hrací ploše, a ne pouze sedět na střídačce nebo na tribuně.

Velkým nebezpečím, které na kluby číhá je, že hráči jsou šťastní uvnitř sportovní organizace, ale nejsou šťastní v životě. Tish na to jasně odpovídá, že tato pozice nebude a nemůže dlouhodobě fungovat. Pokud sportovce není 100% spokojen mimo sport, nemůže být plně soustředěný a tím pádem ani maximálně úspěšný ve sportu. K maximálnímu efektu potřebujete celého sportovce a celého člověka. Dříve nebo později se všechny sportovní organizace dostanou do pozice, kdy se mladí přicházející hráči/sportovci budou zajímat o to, jak se klub stará o jejich mentální zdraví a mentální odolnost. Ty kluby, které do své kultury a organizační struktury wellbeing již zařadily, budou v mít v konkurenčním prostředí výhodu.

### Body k zamyšlení:

- **Úzkost při výkonu:** První věcí, která odchází, je pracovní paměť. V důsledku toho „zamrznete“, zatuhnete a začnete dělat chyby. Chcete-li tomu čelit, začněte mluvit sám se sebou.
- **Budte k dispozici a nablízku:** Udělejte si čas, abyste si byli se svými sportovci blízcí. To jim usnadní a příjemní se začlenit. Pomůže vám to pochopit, co je jejich běžné chování. Poznáte, jak to vypadá, když se chovají normálně, tudíž lépe poznáte, když se něco děje a můžete v případě potřeby ihned intervenovat.
- **Úplný obrázek:** „Jediný způsob, jak budete zcela zasvěceni do hry a soustředění na ni, je, když věci zvenčí a zodpovědnosti fungují tak, že jste šťastní.“, říká Russel Shepard z NY Giants.
- **Důvěra a podpora:** Jak vypadá kultura důvěry, když propagujete povědomí o duševním zdraví? Začněte spoluprací mezi odděleními. I zde je nedílnou součástí důvěra a tím pádem i ochota sdílet informace.
- **Budte agilní, nikoliv křehcí:** Je nezbytné vyhnout se „mentální křehkosti“. Když se vám to podaří, otočíte směr a začnete budovat „mentální agilnost“ – schopnost přizpůsobit se situacím. Povzbudte k tomuto procesu svoje hráče/sportovce. Trénujte a podporujte je jako člověka, nikoliv jen jako sportovce na hřišti.

