

## **Inspirovat, spojovat a vzdělávat. Michal Ježdík**

*Dva dny, devatenáct diskusních panelů, dvě scény, třicet odborníků z celého světa, deset skvěle připravených moderátorů, desítky navazujících kulatých stolů a více než 400 účastníků. Největším benefitem dvoudenního maratónu však je prolínání světů sportu, umění, medicíny, obchodu, armády a letos poprvé i politiky reprezentované účastí Sira Michaela Barbera, prvního poradce britského ministerského předsedy Tonyho Blaira. I to byly letošní listopadové londýnské Leaders.*

Na začátku listopadu bylo zázemí londýnského Emirates Stadium vyčleněno pro mezinárodní konferenci Leaders in Sport Performance. Fotbalový klub Arsenal uvolnil na 2 dny své VIP prostory pro experty, jejichž oborem je příprava elitních sportovců na vrcholné výkony, budování týmů, skautování, rekrutování a výchova talentovaných hráčů nebo i například založení a udržení funkčních struktur klubů či minimalizace počtu zranění. Pravidelnými účastníky konference jsou koučové elitních sportovců a týmů, sportovní ředitelé, techničtí ředitelé a generální manažeři sportovních klubů a federací z celého světa, kteří zde mají možnost si vyslechnout názory a zkušenosti odborníků na různá témata související s jejich zaměřením, nechat se inspirovat, vzdělávat se, ale i navázat důležité kontakty. Arsene Wenger, manažer Arsenalu, jeden z častých účastníků Leaders charakterizuje Leaders takto: “Jedná se o skupinu lidí, kteří mají ideální mix pokory a ambicí.“ Pojdme se společně podívat na některé panely z prvního dne.



### **Jednotný postup: Co mají společného politika vlády a příprava sportovců a týmů.**

Jako první na hlavní scénu přišel hlavní poradce a klíčová postava týmu bývalého ministerského předsedy Velké Británie Tonyho Blaira Sir Michael Barber. Ve své prezentaci podrobně vysvětlil systém nastavení priorit v podobě dlouhodobých cílů a následného pojmenování cest a jak se k nim dojde, včetně rozdělení odpovědností mezi státním aparátem a ziskovou i neziskovou soukromou sférou. Systém byl založen na přesném popisu zaměření se na 20 hlavních domácích priorit vládní politiky, včetně sportu. Systém se zcela podařilo integrovat do jednotlivých ministerstev, včetně závazků jednotlivých ministrů. Barber měl svou práci založenou na závazku, že zpětné informace z procesování jednotlivých úkolů jsou neustále v pohybu. Myslel tím to, že jednotlivá data nesmí zůstat „spát“. Zpětně se vyhodnocují a mohou i ovlivnit drobné úpravy v cestách za prioritami. Hlavním sdělením bylo, že řešení jsou méně o ideologii a více o jasných prioritách a pečlivém plánování.

#### **Klíčové poznatky:**

**a/** Je třeba být pečlivý při dokončování všech úkolů, mít správný detailní plán věci a nesejít z cesty dokud nejsou jednotlivé úkoly a cíle splněny. Je nezbytné rozumět klíčovým jednotlivostem v procesu a klást na ně důraz.

**b/** Pokroky v každém z 20 cílů byly vyhodnocovány každé 2-3 měsíce na dobře připravených schůzkách, kterým předcházelo vyhodnocení aktualizovaných dosažených dat. Celkově tomu

bylo věnováno 100 hodin v průběhu jednoho roku. Zvolený postup se ukázal jako velmi efektivní pro ministerského předsedu / lídra. Data sama o sobě nerozhodují. Jejich role je informovat nás. Rozhodnutí dělají lidé.

c/ Sir Barber zastává názor, že lidé by se měli konstantně a dlouhodobě vzdělávat a že my bychom jim k tomu měli vytvářet podmínky a pobídky. Součástí vzdělávání je naučit vnímat a rozpoznat co se za věcmi skrývá. Kvalitní kouče a trenéry (lídry) považuje za základ úspěchu v jakémkoliv odvětví.

### **Od Ria k Tokiu: Motivování lidí, soustředění se na cíle a konstantní úspěch.**



10 tisíc sportovců, 207 zemí, 31 sportů a 306 sad medailí. Rio překonalo rekordy a dalo příležitost zrození novým superhvězdám. Ale co se za tím skrývá? Tisíce zlepšení, stovky na sebe navazujících věcí a konstantní dlouhodobé posuzování zpětné vazby. Všechno směřující k jednomu cíli. Žádný jiný národ nebyl úspěšnější než tým USA a jen pouze několik sportů dominovalo stejně jako cyklistický výběr Velké Británie. Dalšími diskutujícími byla dvojice Alan Ashley, sportovní ředitel Olympijského výboru USA, a Iain Dyer, hlavní kouč britské cyklistiky. Oba dosáhli se svými organizacemi na letních OH v Riu fenomenálního úspěchu. Získali neuvěřitelné množství medailí, které se nedalo ani předpokládat. Inovace, ztotožnění se s cíli, správné načasování přípravy na vrcholný výkon, to vše bylo součástí každodenní agendy všech členů týmu. Kterým směrem budou pokračovat jejich kroky na začátku nového čtyřletého cyklu na LOH do Tokia? I to bylo obsahem tohoto setkání.

#### **Klíčové poznatky:**

a/ Alan Ashley dohlíží na výkonnostní plány pro 39 sportů, z nichž většina má další poddisciplíny. Jeho filozofií je nevystupovat v roli rodiče, který drží nad dětmi ochranný deštník, ale v roli investora. Americké sportovní organizace by podle něj měly poskytovat solidní a pevný základ do přípravy, což je to místo, kam investují.

b/ Cíle byly s jednotlivými sporty nastaveny společně s Národním olympijským výborem 2 roky před konáním her v Riu. Hlavním a jediným cílem bylo stanovení minimálního počtu medailí. 20 procent finančních odměn všech zainteresovaných do přípravy bylo závislých na splnění tohoto cíle. Kdokoliv z řetězce činil nějaké rozhodnutí, musel mít na zřeteli úspěch sportovce. Každý email, každý telefon, každá setkání, každé rozhodnutí musely být spojeny s úspěchem sportovce v Riu. Vše ostatní šlo stranou (před 15 lety to tvořilo maximálně 20 procent času podpůrných týmů – supporting staff).

c/ Alan Ashley se snaží, aby jeho filozofie: „Být na 100 procent připraveni, být si jistí, že jsme pro úspěch našich sportovců a týmů a udělali vše, co jsme mohli. Zároveň pohotově

reagovat, když si nejsme jistí, že jdou věci správným směrem“, prorůstala celou organizací a on sám byl příkladem.

**d/** Marginální zisky – bourání mýtů: Iain Dyer chválil a vysvětloval velebený britský cyklistický koncept, který se dá pochopit na principu steaku a přílohy. Steak je to základní, co musí každý sportovec a tým dostat ve správném množství a ve správný čas. Příloha je marginální přidaná hodnota. Bez steaku je příloha prostě nepodstatná. Britská cyklistika je centrálně řízená státem, koncentruje se primárně na skvělou přípravu sportovců a týmů ve všech aspektech přípravy. Zároveň investuje významné finanční prostředky do výzkumu a vývoje materiálů, vybavení a biomechaniky. Ačkoli jsou tyto složky marginální, v konečném součtu hrají významnou roli za předpokladu, že je sportovec dobře připraven.

**e/** Na otázku, proč jsou britští cyklisté lepší než ostatní, Dyer odpověděl: „Máme centralizovaný systém řízení a přípravy s pečlivě stanovenými kontrolními mechanismy, předem daný a jistý rozpočet a děláme maximum pro to, aby se sportovci celé 4 roky soustředili na cíle spojené s účastí na LOH.“

**f/** Zadávají komerční a akademické poptávky s cílem zlepšit přípravu a být ještě úspěšnější na LOH 2020. Vše se děje v úzké spolupráci se sportovci a jejich trenéry. Zároveň upozorňoval na rovnováhu mezi inovacemi a výsledky.

**g/** Pocit pohodlí je základní motto při tvorbě programu přípravy. S tím je úzce spojeno dobře jíst, dobře trénovat a dobře spát.

### **Tajemství složitosti zranění hamstringu.**

Třetí panel začal videem z fotbalového utkání Premier League z roku 1999. V momentě, kdy sebou v záznamu bývalý anglický reprezentant Michael Owen viditelně trhl v plném sprintu a spadl na zem, publikum strnulo a na chvíli přestalo dýchat. Bylo to jeho jedno z prvních zranění na zadní straně stehna, které se několikrát opakovalo a neslavně jej provázelo celou jeho kariérou. Zaujetí, které způsobilo strhující video, vytrvalo až do konce panelu díky vysoce odborným názorům založeným na zkušenostech všech diskutujících směřujících do praxe. Pokud dojde ke zranění hamstringu, čeká sportovce relativně dlouhá doba nutná k rekonvalescenci a plnému návratu do sportovního života. K tomu je nutno přidat fakt, že je 20 – 25 procentní šance, že se zranění bude opakovat. Odhadované náklady na léčbu tohoto zranění jsou podle údajů UEFA Champions League kolem 1 milionu Euro ročně. Špatný stín na profesionální fotbal vrhá i fakt, že díky zvyšujícímu se významu rychlosti ve hře dochází k nárůstu tohoto zranění. Například v prvním listopadovém týdnu absentovalo v Premier League 26 hráčů s diagnózou zranění hamstringu, což je 5 procent všech hráčů v lize.

### **Klíčové poznatky:**

**a/** V době, kdy se Michael Owen poprvé zranil, mu lékaři operaci nedoporučili. Shodli se na léčbě klidem, který trval déle než 2 měsíce. Po této době se ale zjistilo, že zjizvená tkáň mu

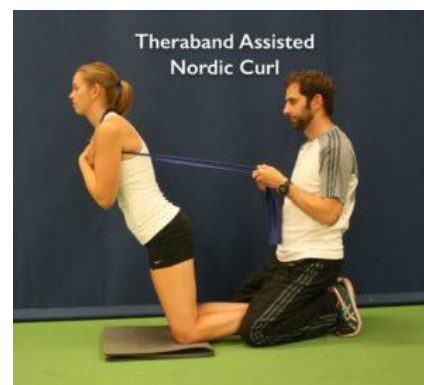
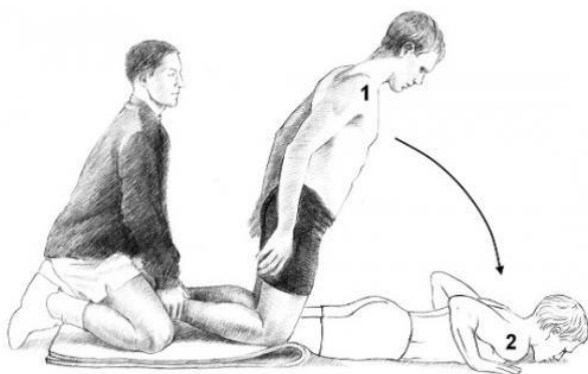
neumožní plnou rehabilitaci. Zranění se několikrát opakovalo a nakonec musel být Owen operován. V té době nebyli ještě standardně součástí realizačních týmů lékaři s různými specializacemi.

**b/** Prvních 24 hodin při jakémkoliv zranění hamstringu je kritických a má zásadní význam pro další léčbu a návrat sportovce. Doporučuje se ihned udělat MRI vyšetření, jehož informace by ale neměly být použity jako predikce délky léčby, ale jako základ způsobu léčby.

Harmonogram návratu hráče ze zranění se liší v závislosti na výbušnosti stylu hry postiženého jedince. MRI a jeho popis sdílejte s hráčem. Sníží se panika ze stresu spojeného se zraněním. Hráči obecně mají rádi pravdivé informace a velmi dobře se cítí, když jim dáte příklady sportovců, kteří měli podobné zranění. Doba léčby se dá při pozitivním psychickém stavu zkrátit až o polovinu. Lékařský tým by měl koordinovaně komunikovat zranění a jeho vývoj s hráčem a všemi trenéry, včetně vysvětlení jednotlivých procesů léčby.

**c/** Pokud se rozhodnete k operaci, standardní doba léčby je kolem 4 měsíců (Owen, jehož zjizvení nebylo dobré, se do plné zátěže vrátil za 6,5 měsíce). Každodenní téma je udělat to nejlepší rozhodnutí pro daného sportovce v daný moment.

**d/** Jako nejlepší prevence se osvědčilo pravidelné zařazování cviku NORDIC Curl Hamstring. Začátečníci nejsou většinou schopni provádět cvik v plném rozsahu. Můžete využít teraband, ručník nebo triko (obrázek 2.), nebo jednoduše zmenšit rozsah pohybu.



### **Kdo má Googliness? Co je potřeba k vytvoření jedné z nejlepších světových firemních kultur?**

Zaměstnanci Google často říkají, že jejich společnost je nejlepší organizací na světě. Ale proč? Je jedno, v jakém oboru pracujete, ale mezi dvě nejdůležitější ingredience úspěchu patří lidé a kultura. Je férové napsat, že Google patří v obou těchto věcech k nejlepším na světě. Maxine Kohn, globální ředitelka firemní kultury v Google, mluvila o tom, co znamená vytvářet nejlepší kulturu (prostředí pro zaměstnance) na světě za předpokladu z obavy nedostatku porozumění a inspirace. Její snahou bylo a je, aby se všichni, kdo pracují pro Google, podíleli a byli odpovědní za kulturu firmy, nejen ona. Google má 70 tisíc zaměstnanců po celém světě a 3 miliony lidí ročně jej poptává o zaměstnání.

## **Klíčové poznatky:**

**a/** Kultura Google je navržena tak, aby se celá společnost a každý její člen cítili jako malý a přátelský tým. Stejně jako tomu bylo v počátcích budování firmy několika lidmi v garáži v Silicon Valley.

**b/** Poslání společnosti Google je ambiciózní, ale jasné: uspořádat informace z celého světa a činit je univerzálně přístupné všem lidem. Pokud každý, kdo jde za stejným cílem společně s nimi, přijme i firemní kulturu, má z poloviny vyhráno.

**c/** Legendární koncept „20 procent času“ zní naivně, pro někoho možná i falešně a hloupě. benefity a efektivita jsou ale pro firmu velké. Inženýři mají možnost 20 procent času z pracovní doby věnovat svým projektům a hledání nových zdrojů. To, co vytvoří v daném čase, patří firmě. Například Gmail nebo Google maps vzešly z tohoto režimu. Zpeněžení je vždy dalším krokem.

**d/** Google je, a rád tak o sobě smýšlí, nepředvídatelný, brilantní, kreativní a přitom srozumitelný. Je založen na 4 základních hodnotách: chytrosti, respektu rolí v korelaci se znalostmi a vědomostmi, vedení lidí a Googliness. Googliness je nehmotný majetek, jehož snahou je dostat každého mimo rámec jeho standardních možností. Snaží se prozkoumat a posunout hranice vaší vlastní kreativity a osobní motivace tak, aby se konstantně rozvíjely bez vnějších vlivů. Alias myšlení nad rámec standardní pozemské kapacity.

**e/** Leadership založený na následování příkladu. Hledají mimořádně talentované lidi, které se snaží udržet i tím, že jim dávají extra výzvy a možnosti se dále vzdělávat, což je základem konstantní investice do kultury. Věří lidem, které si vyberou. Důležité je, aby se každý ve firmě cítil finančně správně oceněn a měl pocit, že je součástí prostředí, ve kterém chce pracovat. Snaží se hledat pro zaměstnance projekty, které jsou „velké“. Lidé pak mají pocit, že jsou součástí něčeho výjimečného, což je více motivuje. Stejně tak je pro firmu důležité, aby lidé dělali věci, kterým věří. Jejich práce je efektivnější.

**f/** Komunikace – velmi pečlivě a jasně se snaží představit jednotlivé projekty (úkoly). Snaží se mluvit s každým zaměstnancem a členem týmu, který na zadání pracuje. Pokud přesně stanovíte cíle, definujete lépe výsledky práce každého jedince. Každý manažer má otevřené dveře pro kohokoliv, kdo přijde.

