

Poznatky z Leaders: Leaders Sport Performance Summit, Londýn, listopad 2017. II.

To hlavní v kostce z KIA Oval v Londýně. Michal Ježdík

LONDÝN, 6. – 7. 11. 2017, Den 2

Druhý den na Leaders Sport Performance Summit začal a skončil a s ním další díl konference. S mnoha účastníky se uvidíme na dalším setkání v LA v březnu, ale dříve než se tak stane, tady je shrnutí z dnešního dne:



1. Boj s dopingem

Vedoucí lékařského servisu Liverpoolu **Andy Massey**, **Mike McNamee**, profesor aplikované etiky na Swansea University, člen výboru UKAD a bývalý vynikající hráč rugby, **Henry Nwume** a **Dr. Muhammad Al-Sayrafi**, generální ředitel antidopingové laboratoře Qatar, byli součástí živé diskuse o aktuálním stavu antidopingu. Pro nikoho to nebyla přelomová novinka, ale současná situace může být volně popsána jako depresivní.

To hlavní v kostce:

- Nedostatek prostředků vážně ztěžuje úsilí o omezení dopingů. Srovnání jsou drsná a rozmanitá. Považme například Marii Sharapovou, která momentálně nemůže soutěžit kvůli pozitivnímu testu na meldonium. Její roční příjem byl před zákazem 29 mil \$. Roční rozpočet WADA je okolo 14 mil \$, ale i tak nemusí nutně dostat veškeré finanční prostředky, které jí byly slíbeny. Pokud dojde k závodům ve zbrojení mezi těmi, kteří si vybrali doping, a těmi, kteří se je snaží chytit, pak hrací pole není úroveň jedna.
- Více vzdělávání a více testování jsou nejlepší cesty ke zlepšení. Existují pochybnosti o přechodu k „nezávislému systému“. Jak se McNamee zeptal, „nezávislý od čeho“?

- Ve sportovní medicíně a v oblasti výživy samozřejmě existuje rozsáhlá šedá zóna. Zvýšení výkonu je požadavkem práce. Jen vše potřebují zlegalizovat.



2. Být nejlepší.

Podplukovník Chris Gibson MBE z Ministerstva obrany (oddělení generálního chirurga) a **Col Peter Mahoney CBE**, emeritní profesor anesteziolog v Defence Medical Services, se zúčastnili odpoledního setkání o vedení týmu v nepřízni osudu ve stylu britské armády). V práci v terénu se lékaři Britské armády setkávají s různými problémy. Minimum informací, měnící se situace, neznámé pozemní týmy a nepřátelský požár to všechno jsou věci a situace, které musí očekávat a plánovat pro precizní tréninky a nepřekonatelné komunikační systémy.

To hlavní v kostce:

- Jednoduché základy mohou pomoci udržet lidi soustředěné v nouzových situacích. V terénu existují v lékařských situacích základní pravidla: nikdo se nezadusí a nikdo nevykrvácí k smrti.
- Colonel Mahoney má kontrolní seznam pro to, co by popsal jako dobrý leadership v terénu: 1) Důvěra a schopnost dodržet domluvené. Pokud nejste schopni být kliničtí, musíte z této situace odejít. 2) Lidský faktor. Musíte být schopni rozpoznat výkon pod stresem. 3) 360 stupňů +1 přístup. Vzáít v potaz celou situaci při výhledu dopředu. 4) Adresujte problémy, neignorujte je.
- Podplukovník Col Gibson má pro kariéru jednu radu: pokud chcete každého udělat šťastným, nebuďte lídrem – prodávejte zmrzlinu. „Nesnažte se mít každého na své straně, prostě se jich zbavte. Tření je ztráta energie.“



3. Kulturní posun

Mark Shapiro, prezident a CEO Toronto Blue Jays, je, můžeme s jistotou říci, jeden z nejpůsobivějších lídrů v hlavních sportech v severní Americe. Po 20-ti letech rozvíjení kultury neustálého vzdělávání v Cleveland Indians začal úplně od začátku v Blue Jays a využil příležitost rozvíjet svoji filozofii leadershipu dále.

To hlavní v kostce:

- „Zlepšuj se každý den“ – jak organizační úkoly plynou, je to jednoduché, ale zároveň silné a měřitelné.
- Leadership existuje na nejvyšší úrovni, pokud prostupuje celou organizací. Kultura může spolknout strategii jako malinu, ale pokud máte kulturu jako svoji strategii, pak jste na vítězné cestě. Když seniorní lídr projeví touhu se učit, upřednostňujíc kladení otázek spíše než vydávání diktátů, dokazuje to, že jeden problém je na světě: musíte se zlepšovat. Kultura učení se šíří celou organizací.
- Nikdo neposlouchá - všem je to jedno. Musíte najít způsob, jak to udělat, protože v konečném důsledku nikoho nezajímají vaše výmluvy.
- Kritické je zapojit do práce všechny členy organizace včetně manažerů, trenérů a hráčů. Všichni musí cítit zodpovědnost a participaci ve své oblasti působnosti.
- Práce klubu mají založenou na 3 základních pilířích: **lidé, proces, a kultura**. Lidské zdroje dělí na dvě skupiny: sportovní segment a zbytek. Sportovní segment dělí na 3 skupiny: hráči, trenéři a ostatní. V každém segmentu vytipuji jednoho lídra a tomu se individuálně věnují. Hlavním hnacím motorem kultury jsou hodnoty klubu.
- Nikdo není hnán do okamžitých výsledků, ale dostává prostor a čas na to, aby vybudoval silnou kompetenci a pozici ve své oblasti.
- „Kultura si strategii kdykoliv namaže na chleba!“ (Peter Drucker)
- **Pokora > otevřenost > zvědavost a učení**

- Snaží se vytvořit prostředí vhodné pro dlouhodobý proces učení, podpořené pokorou všech účastníků. Skromný manažer ochotný se učit je pro prostředí velkou inspirací.
- Dobrý manažer musí mít následující vlastnosti:
 - důvěryhodnost (mít za sebou úspěch a výsledky)
 - pozitivní energie a myšlení
 - ochota neustále se ptát a zlepšovat
- Každodenní otázka každého v organizaci by měla být: Jak se mohu zlepšit? Je to inspirativní, univerzální a jednoduchý model, rozšiřitelný na všechny členy organizace. Automaticky z něj vyjde silná filozofie.
- Důležité je kromě rozhovoru jeden na jednoho využívat i možnosti dotazníků (pooling) a získat tak informace ze širšího spektra.
- **Spolupráce a zodpovědnost.** Spolupráce začíná porozuměním tomu, co je cílem organizace. Je třeba cíle zjednodušovat: čím komplexnější témata jsou, tím víc se člověk od svých cílů vzdalí. Zaměstnanci musí dostat důvěru a zodpovědnost ve své oblasti. I 17letý může organizaci pomoci, ale v centru zájmu musí být od prvního dne jeho přínos. „Nejsi tu, abys psal reporty, ale abys z nás udělal lepší organizaci!“
- **Leadership a schopnosti.** Zodpovědnost vytváří leadership. Lidi musí vnímat důležitost své pozice. Součástí je i empatie: manažer by se měl ptát, jaké cíle zaměstnanec má a jak mu může v dosažení jeho cílů pomoci. Zaměstnanec pak bude pomáhat dosahovat cíle organizace. Při budování týmu s dlouhodobou vysokou kvalitou je nutné přesvědčit lidi, že jejich práce je absolutně nezbytná a potřebná:
 - Uvědomění si situace a pojmenování problémů, které se budou řešit
 - Komunikace (včetně vzdělávání se v oblasti komunikace)
 - Prioritizace, nastavení priorit (úkolová). Hlavní lídr musí mít své priority a neztrácet čas s nepodstatnými záležitostmi, ale musí je delegovat na členy svého nejbližšího týmu. Ti pak informují a zapojí zase členy svého týmu.
- Kritická místa: změna kultury (filozofie) je těžká, je nutné na ní pracovat každý den. Pojmenovat cíle a vytvořit měřítko úspěchu, od nich se odvíjí hodnoty a kultura. Neméně důležitým místem je budování důvěry a vzájemného respektu mezi všichni lidmi v klubu a mezi všemi odděleními.
- Na závěr řekl dvě zajímavé věci, kterými definuje hlavní úkoly manažera:
 - najít směr a cestu, kudy půjde váš klub
 - věnovat pozornost věcem, které může ovlivnit, ostatní je ztráta energie.



4. Je to zábavná stará hra

Stuart Goldsmith, stand-up komik a muž, který stojí za podcastem *Comedian's Comedian*, který boří komické představení opravdu spíše komickým způsobem, byl pověřen rozhovorem o tom, co představuje vrcholný výkon v komedii. Ovládnutí nervů, naladění se na publikum a dosažení plynulého toku byly na programu.

To hlavní v kostce:

- Cena úspěchu je vždy selhání. Pro optimální výkon musí být úroveň risku jeho součástí. Nervy jsou důležité a nejlépe jsou zpracovány jako „vzrušení“. Pro komika risk znamená stát před publikem a pokoušet se ho rozesmát.
- V každé snaze o výkon může být profesionálně užitečné pěstovat posedlost. Ale nejnešťastnější komici jsou ti, kteří nemohou nechat pozadu denní práci.
- Imposter syndrom se může objevit kdykoli. Neexistuje žádný přístup „jedna velikost pro všechny“, která by se hodila v boji proti němu, ale Goldsmithova technika: „rozpoznejte, že se tak děje, poblahopřejte si, že jste si to uvědomili, usmějte se a opakujte svoje hodnoty – věřím ve smích jako takový“.
- studoval mnoho komiků a bavičů, jejich postupy a kreativitu
- největší výzvou je, že musí od prvního okamžiku v neznámém prostředí působit až nepřírozeně sebevědomě
- humoru se dosahuje hrou a spoluprací s publikem
- Výkon = Kreativita + identita + flow + timing (načasování)
- Největším nepřítelem kreativity je pochybnost, obava a nejistota, v sázce je selhání na veřejnosti
- Nejlepší výkony vznikají pod tlakem vytvořit energizující atmosféru
- Cílem baviče je vlastně dát lidem to, co chtějí ještě předtím, než si to uvědomí
- Jeho značkou je jeho identita a charakteristické rysy (jeho humoru)
- cenou za úspěch je vždy riziko veřejného neúspěchu

- flow vlastně znamená odstraňovat či nevnímat překážky mezi sebou a úspěchem
- flow napomáhá důvěra a uvědomění si vlastních schopností a dovedností, pro vrcholné okamžiky musí být sebedůvěra neotřesitelná
- „vtip je jako skok mezi dvěma útesy; když jsou blízko od sebe, tak není zajímavý, a když jsou daleko, nedopadne to dobře“



5. Filozofie fotbalu

Darren Burgess, relativně nedávno jmenovaný ředitel High Performance v klubu Arsenal, a jeho krajan **Andrew Russell**, ředitel Elite Performance v AFL v Hawthorn, si společně sedli a navzájem si kladli otázky v oblasti metod pro udržení vysokého výkonu. Byli upřímní, otevření a důsledně přesní.

To hlavní v kostce:

- Základní rozdíl mezi kulturou vysoce výkonových sportů v Austrálii a v Evropě spočívá ve vlivu hráčů. Podle Burgessa v Austrálii vedoucí skupina má tendenci být jádrem 5 nebo 6 hráčů, kteří mají vliv na trénink, tréninkový rozvrh a týmovou disciplínu. „V EPL a dalších sportech, které jsem viděl, to nepřevládá.“ Je těžké říci, co je neefektivnější, ačkoliv Burgess dodal: „V Austrálii vedoucí skupina může mít až příliš co říct.“
- Arsenal má konzultanta pro výzkum, který sbírá a vyhodnocuje důkazy – obvykle literaturu – týkající se servisu a produktů, které jsou klubu nabízeny třetími stranami pro vysoce výkonné inovace. Interně si je ohodnocují (známkují), což má vliv na rozhodnutí, zda do nich investovat či ne.
- Russel a jeho tým tvrdě pracoval na pochopení nervových cest, které jsou zahrnuty do rozvoje dovedností. „Když vám lidé začnou říkat, že jste úžasní, dostanou se do

vašeho podvědomí – museli jsme na tom tvrdě pracovat a trvalo nějakou dobu, než si naši hráči uvědomili, že se tak děje.“

- Přišel do organizace, která měla filozofii stát se co nejlepší organizací s ohledem na své limity, nešlo o porovnávání se s ostatními. Na dotaz, co je zdrojem dlouhodobé a stabilní výkonnosti, odpověděl:
 - To, jak trénujete
 - To, jak žijete
 - To, jak uvažujete
- Je třeba něco obětovat, abyste ve svém srdci věděli, že „prostě musíte být dobří, aby to celé za to stálo.“ Musíte mít vnitřní pocit, že si vítězství zasloužíte!
- Začali se čtyřmi úseky klubu, které chtěli vybudovat:
 - generální manažer
 - Lékařsko – fyzioterapeutický úsek
 - sportovní úsek
 - úsek kondiční přípravy
- Velkým nebezpečím pro rozvoj mladé organizace je arogance jednotlivých členů a hlavně vedoucích jednotlivých úseků. Arogance se dá překonat dobrou komunikací, která je základem postupné změny pravidel a chování uvnitř organizace.
- Soustředíme se na vyhrávání, ale nemluvíme o vítězství. Hovoříme o tom, že budeme pracovat tak, že budeme mít šanci. Klíč je v dobré přípravě a udržení vysoké úrovně výkonnosti jednotlivých členů i celého týmu. Jsme hrdi na to, že jsme byli vždycky fyzicky fit.
- Snaží se napříč organizací stále odpovídat a klást otázku: proč tohle dělám?
- Snaží se také v celé organizaci odstraňovat stres, protože stres snižuje úroveň kreativity i zásoby energie, důležité pro utkání (je to i vědecky prokázáno). Pokud chcete, aby organizace „šlapala“, potřebujete plnou nádrž energie. Pak se pohybujete rychleji, děláte správná rozhodnutí ve správný moment. Dobré vztahy mezi všemi lidmi v organizaci a pozitivní leadership celé vedoucí skupiny jsou důležité pro konečný úspěch - pro vítězství, o kterém nemluvíme.
- Leadership group:
 - Disciplína
 - Ochota se vzdělávat
 - Zkušenosti
 - Jasný směr
- Zajistit, aby každý člen organizace (hráči, manažeři i trenéři) věděli, co a proč děláme.
- Při vedení hráče a tréninku zdůrazňují 3 pilíře:
 - V tréninku nejde jen o tělo, ale je to vzdělávací proces, do kterého nikdy nepatří politika (ani mezi hráči).
 - Je nutno stále vysvětlovat co a proč děláme. Vysvětlování ovlivňuje mozek a podvědomí a na jeho základě vznikají návyky.
 - Správné návyky jsou klíčem k dlouhodobé výkonnosti.
- Talent je dar, který má hráč – úkolem trenéra je hráči pomoci ho rozvinout do jeho individuálního maxima.
- Velkým úkolem pro vrcholný management klubu je stavět výzvy pro největší hvězdy a elitní hráče. Oba považují za důležité, aby motivace byla primárně založena na

výzvách ke zlepšení, ne na penězích. Další možností je zviditelnění a posílení role hráče v týmu.

- Stejně tak důležitá je i škála hodnocení individuálního výkonu a zapojení do výsledků týmu. Klíčovým a kritickým místem je pak chování a konzistence výkonu hráče ve vztahu k výkonnosti celého týmu.
- Na jedné straně je třeba pečovat o udržení vysoké úrovně, na straně druhé je citlivá inovace. Nositelem inovace nejsou technologie, ale kvalitní lidé.