

## **Lekce z Leaders: jak předávat zprávy o zranění, 24 hodinová párty v Le Mans, pohybová improvizace, rozšíření komfortní zóny a mnoho dalšího.**

Michal Ježdík

*To je shrnutí prvního dne Leaders Sport Performance Summit 2018 v listopadu v Londýně, ve zcela nabitém prvním dni v Kia Oval. Možná toto shrnutí budete číst ještě dnes večer, možná jste zašli do svého oblíbeného baru na drink, možná zítra ráno s ostrým zrakem číst další část. V obou případech dobře pro vás.*



### **Labutí píseň**

*Na setkání Fórum ředitelů, které uvedl fotbalový manažer **Tom Markham** - a mimochodem jak dlouho předtím fotbalový manažer namaže datový motor ke změření generálních manažerů, sportovních ředitelů apod.? – hlavní trenér klubu Sydney Swans **John Longmire** mluvil o kultuře, rozvoji talentu a trénování spolu s expertem na výkonnost **Simonem Wilsonem**. Náročná konverzace – jak se na ně připravit, kdy je uskutečnit a jakým způsobem je vést – byly v centru pozornosti, s důrazem na očekávání starších hráčů obecně.*

*To hlavní v kostce:*

- *Kultura vzájemného mentorství mezi hráči – konkrétně mezi veterány a nováčky je pečlivě udržována od sezóny k sezóně, s koncepcí zvýšenou a vstípenou organizační autoritou. Starší hráči musí věřit, že je to užitečná role, která je v konečném důsledku pomůže nahradit mladšími hráči v týmu. Starší hráči pečlivě vybírají nováčky, kterými budou mentory v jejich prvních měsících po příjezdu.*
- *Na těžké konverzace musíte být připraveni, ale nelze se jim vyhnout nebo je absolvovat se zpožděním. Konverzace, která vysvětluje staršímu hráči, že jeho kariéra se možná blíží ke konci, je jedna z těch nejtěžších. Podvědomý emocionální odstup od hráče v průběhu konverzace je třeba sledovat.*
- *Dnešní profesionální sportovci – ‚Generace Snapchat‘ – nejlépe reaguje na trénování založené na důkazech: fakta, čísla a snímky jsou klíčové.*
- *DATA base je důležitou a nedílnou součástí organizace*

- Každý měsíc aktualizují zprávy pro hráče i pro trenéry. DATA jim pomáhají být spravedlivější v odměňování hráčů. Stejně tak DATA pomáhají ukazovat mladým hráčům, že jsou na správné cestě ve svém rozvoji. Jsou i důležitým pomocníkem pro mladé hráče překonat stesk po domovu. Mají i program pro seniorní hráče. Mladí hráči drží energii, starší a zkušenější drží směr!
- Stále se snaží vysvětlovat starším hráčům, že mladší automaticky neobsadí jejich místa. V klubu jsou všichni partneři. Kulturu klubu dělají a budují veteráni a sportovní oddělení. Stejně tak se podílejí na držení směru rozvoje klubu a sledování společných cílů.
- Sport pro ně není pouze o vítězstvích a porážkách, ale také o tom, jak udělat z dobrých hráčů lepší. Konflikty jsou součástí tohoto procesu.
- Každý hráč je jiný a vy potřebujete, aby byli všichni duševně vyrovnaní. Trenéři musí být flexibilní. Velkou výzvou je čas, kterého není nikdy dost v procesu učení.
- Komunikace musí být konstantní a se všemi, nejen s hráči, ale i s celým sportovním úsekem.
- DATA a komunikace vám pomáhají dělat správná rozhodnutí. Pokud mluvíte, zároveň vysvětlujete PROČ děláte dané kroky a rozhodnutí.
- Příliš vysoká očekávání směrem k mladým hráčům jsou nepřítelem jejich rozvoje. Výzvy jsou nedílnou součástí procesu. Trenéři by neměli ale mluvit s mladými hráči a využívat k tomu i nové technologie. Osobní rozhovor je ale stále nenahraditelný.
- Další generace – prostor mezi námi a dalšími generacemi se bude zvětšovat. Klíčový bude holistický přístup a komunikace o jejich cílech ve sportu i v životě. Komunikace a diskuze je a bude důležitá. Stejně jako silný vztah založený na porozumění a důvěře.
- Doporučení:
  - být trpělivý
  - být připraven
  - být nápomocný
  - být otevřený
  - být součástí komunity
- Součástí kultury jsou:
  - Vědět, co každý hráč chce v životě docílit
  - Vědět, co každý hráč chce dosáhnout ve fotbale
  - Ověřit si, jestli hráči znají cesty, jak těchto cílů lze dosáhnout
  - Stále poskytování zpětné vazby

### **Trent překlenuje hluchý prostor.**

Trent Robinson se stal v NRL (National Rugby League) nejmladším hlavním trenérem, když v roce 2012 ve svých 35 letech podepsal smlouvu se Sydney Roosters. Teď správně v pokročilém věku zahájil The Sport Performance Summit tím, že podrobně popsal svoji přípravu na letošní Grand Final v září, týden, kdy konečně viděl, že Roosters z něho vzešli vítězně. Největší výzvou pro Robinsona v tomto rušném a neobvyklém týdnu bylo zranění, které utrpěl klíčový halfback Cooper Kronk. Ve světě, kde se mluví bez uvážení a lod' se potápí, bylo vlastně prioritou, spíše než Kronkovo zotavení, udržení zpráv o závažnosti jeho úrazu (zlomená lopatka) uvnitř klubu, mimo média a soupeře, a současně zůstat soustředěni na tým Roosters. „Řekl jsem týmu, že naší prací je připravit se na hru jako bychom hráli bez něj,“ sdělil Robinson publiku a uvedl to jako nejdůležitější rozhodnutí celého týdne přípravy.



### **To hlavní v kostce:**

- *Řízení zpráv o poranění – interně i externě – je rozhodující. Říká to mnoho o sounáležitosti a jednotnosti týmu, pokud si můžete uchovat zásadní informace o zdraví hvězdného hráče až do samotného startu. Robinson nehodlá přenést jakýkoliv tlak na někoho dalšího, rozhodne se, že o výběru týmu neřekne předem ani předsedovi, ani svým partnerům.*
- *Tým Rooster prokázal mentalitu adaptability již dříve během sezóny, když se týmu nedařilo, po přijetí toho, co Robinson nazval „strukturovaný“ styl. Nejlepší způsob, jak popsat strukturovaný styl, vysvětlil, je přednes svatební řeči slovo od slova z předlohy. Jeho preferovaný přístup založený na systému může být propojen s přednesem té samé řeči za využití pouze bodů jako odkaz.*
- *„Dozvíte se to začátkem týdne“, vysvětlil Robinson, když zdůraznil, že Roosters trenérský tým chce, aby počáteční předávání zpráv do přední části mozku proběhlo v pondělí nebo v úterý před začátkem zápasu, v naději, že to do podvědomí vstoupí před víkendem. To je obzvláště důležité v týdnu, kdy se má hrát finále, kdy cizí prvky jako lístky pro rodinu a přátele a povinnosti směrem k médiím mohou způsobit zmatek.*
- *Tým tvoří 36 hráčů a 20 členů realizačního týmu. Velmi důležité je porozumět rolím všech hráčů a členů RT. Důležitou součástí řízení je pro ně leadership group, která má vždy významný podíl na začlenění nových hráčů.*
- *Proces učení a zaměření jsou důležité na cestě k vrcholu. Ve finálových utkáních je klíčové všechny nepodstatné věci nechat mimo vaši hlavu (například vstupenky pro kamarády).*
- *Pokud se vám zraní klíčový hráč, může se vám zbořit strategie, ale nastavení MINDSET musí zůstat*

### **Lidé z 24hodinové party**

*Tým Porsche LMP1 dominoval závodu LeMans 24 hours v letech 2015 až 2017, když vyhrál tři po sobě jdoucí ročníky nejslavnějšího vytrvalostního závodu motosportu, než slavný německý výrobce ukončil svůj program sportovních aut nejvyšší úrovně. Šéf týmového*

managamentu Porsche **Carlo Wiggers** a šéf závodních inženýrů **Stephen Mitas** dnes reprezentovali 260 lidí, kteří pracovali na projektu Porsche LMP1, aby společně mluvili o začátku, průběhu a konci nesmírně úspěšného programu.



#### **To hlavní v kostce:**

- *Přístup k věcem jako k nepopsanému listu má zjevné výhody, ale vyvstávají i jisté výzvy, které mohou být vnímány jako problémy nebo náročné úkoly. Mitas, se zkušenostmi z Formule 1, přiznal, že byl šokován tím, co viděl během počátečních World Endurance Championship závodů Porsche v roce 2014. Wiggers mezitím poukázal na specifickou výzvu, a to nastavení mysli na závod – rychlý rozvoj, rychlé rozhodování – v souladu s přirozeným opatrnějším korporátním myšlením vedoucího světového výrobce silničních automobilů.*
- *Výchova k vítězné a inovativní kultuře není dílem okamžiku. Jak Wiggers poznamenal: „Nepotřebujete PowerPoint prezentaci, abyste mohl vysvětlit kulturu,“ a dodal „každý vám řekne, jak by měla vypadat, ale v každodenním životě je to vždy jiné. Jako organizace pevně věříme, že musíte zjistit, jaký má každý člověk talent a jak mu pomůže růst.“*
- *Stejný tým, který dovedl Porsche k Le Mans slávě, nyní pracuje na novém výrobním programu Formula E. A ti samí členové týmu se aktivně podíleli na rozhodnutí odejít z World Endurance Championship. Vědět, kdy skončit. „Pomáhali jsme řídit proces zastavení,“ potvrdil Wiggers, zatímco Mitas dodal: „Nyní je to stejná skupina lidí s novou výzvou, raději než čistý list papíru.“*
- *Velkou výzvou a výhodou bylo, že začínali v roce 2013/14 od bodu nula s bílým papírem. Stáj byla těsně před krachem. Zajímali se pouze o výhry a volné víkendy. Nezajímalo je, jak se lidé cítí, zda jsou součástí něčeho většího, než každý jednotlivec sám je, kam chtějí jít.*
- *Podporují růst talentu. U každého se jedná o jinou stránku a zároveň ke každému je jiná cesta. Důležité je najít body, ve kterých se vzájemně „potkáte“ a ty se stanou klíčovými pilíři vítězné kultury.*
- *Naučit členy týmu respektovat, že někdy jdou věci snadno (rychle), ale také někdy pomalu.*
- *Probouzet se každý den s tím, že chci být dnes lepší než včera.*

- *Hodnoty, které jste společně nastavili musíte všichni žít každým okamžikem.*
- *Technologie a DATA jsou důležité, ale lidé rozhodují.*
- *Velkou slabinou je, když lidé, kteří řídí nemají zkušenosti „ze hřiště“, kde se závod (hra, soutěž) odehrává. Pak je ještě důležitější pokora a komunikace.*
- *Když převzali tým:*
  - *Korigovat (vést) očekávání a ambice.*
  - *Chovat se ke členům týmu jako k lidem*
  - *Nastavit principy*
  - *Důvěřovat a podporovat členy týmu*
  - *Kontinuita a konzistence*
  - *Silná důvěra v to, co lidé dělají*
  - *Učit se na základě zkušeností, včetně chyb. Reagovat racionálně a ne primárně emociálně. Ale také umět projevít emoce radosti z úspěchu týmu i jednotlivcům.*
  - *Stále diskutovat, aby byly věci jasné.*
  - *Co nejrychleji se po chybě vrátit na správnou cestu. K tomu jim slouží motto *fighting strong*.*
  - *Nastavit věci co nejjednodušší je největší umění*

### **Cirkus na maximum**

*Cirque du Soleil's Head of Performance Science and Mental Performance Support **Bryan Burnstein** and **Veronique Richard** treated the audience to a thoughtful and comprehensive take on maximising and maintaining performance through, among other things, improvisational movement. Elite performers in whatever discipline almost always display an open mindset, making them receptive to the type of 'change environment' that the best, constantly improving organisations have to maintain. Your performance readiness and optimisation strategy – in any field – helps you prepare, perform, and recover; and for Cirque du Soleil and its stars – most of whom have to perform some 460 times a year – playing with 'discomfort' as a training state provides an interesting, challenging, and rewarding environment.*

*Šéf vědeckého základu výkonu a mentální podpory výkonnosti Cirque du Soleil **Bryan Burnstein** a **Veronique Richard** zaujali publikum svým přemýšlivým a komplexním materiálem, jak maximalizovat a udržet výkon, mimo jiné prostřednictvím improvizčního pohybu. Prvotřídní performeři v jakékoli disciplíně téměř vždy projevují otevřenou mysl, čímž jsou vnímavější vůči záměru „změnit prostředí“. Snaha o to být stále nejlepší je charakteristickým rysem neustále se zlepšujících organizací. Jejich cílem je udržet náskok před konkurencí. Vaše připravenost na výkon a strategie optimalizace, v jakékoliv oblasti, vám pomůže připravit se, podat výkon a zotavit se. Pro Cirque du Soleil a jeho hvězdy, z nichž většina vystupuje i 460 krát za rok, vystupovat v „nepohodlí“ jako v tréninkových podmínkách poskytuje zajímavé, náročné a obohacující prostředí.*



### **To hlavní v kostce:**

- *Najděte hranu komfortní zóny každého jednotlivce tím, že se zeptáte: ‚čemu se vyhýbáte, ne proto, že byste nebyli dostatečně zkušení, ale protože se cítíte nepříjemně?‘*
- *Vaším úkolem jako lídra je postupně zvyšovat úroveň obtížnosti jednotlivých úkolů nebo prostředí, dokud se performer nezačne cítit komfortně a rozšíří svoji komfortní zónu prostřednictvím zkušeností.*
- *Pohybová improvizace je osvědčená metoda podporující emoční růst. Vytvořením prostředí /'bez pravidel, bez soudů', využívajíc mentalitu výzev a ocenění, performeři se otevrou a naučí se riskovat.*
- *Mají jednoduchou rovnici hodnocení: mimořádné konzistentní výkony = konzistentní prodej vstupenek*
- *Zranění nepovažují za chybu artisty, ale jako selhání prevence zranění*
- *Vaše připravenost na výkon a optimalizace strategie vám pomohou v přípravě, ve vystoupení před diváky a v zotavení.*
- *Improvizaci zakládají na: dělej co chceš, měj plán, buď odolný a buď odolný až do konce*
- *Pokud zavádíte něco nového, rozdělí se lidé do 3 skupin: ti, co věří, ti, co jsou nerozhodní a ti co nevěří. Dejte energii prostřední skupině, přesvědčte je!*
- *Někdy je důležité se podívat na věci jinak = Out of Box.*
- *Riziko představuje nedílnou část jejich prostředí. Snaží se s ním pracovat jako „s přítelem“, který nám podporuje kreativitu.*
- *Pokud chcete, aby artisté byli lepší a lepší, musí se naučit vystoupit ze své komfortní zóny. Klíčem k tomu je porozumět PROC? Změna je pak snazší.*
- *Jak pracují? Vzájemná důvěra. Pomáhat si navzájem. Vzájemně si dávat výzvy. Pak je důležité nastavit kontrolní mechanismy (KPI's). Některá DATA jsou ale objektivní a některá subjektivní. Snaží se mít 2 škály, svojí a od diváků. Pomáhá jim to určovat směr do budoucnosti.*
- *Cirque du Soleil: DATA ano, ale emoční úroveň rozhoduje.*

## **Překlad úspěchu**

*Kdo lépe zvládá konfrontační diskusi o přenosu učení a odbornosti od jednoho sportu k druhému než dva britští nejúspěšnější multisportovci: Sara Symington, bývalá vynikající triatlonistka a profesionální cyklistka, poté členka policejního sboru, poradkyně Sport Performance Spojeného království, Archery (Lukostřelba) Velká Británie Performance Director a v současné době England Netball Performance Director, a Simon Timson, původně bobsledder, později Skeleton Performance Director a nyní Performance Director v Lawn Tennis Association (LTA) prostřednictvím seniorských rolí v ECB (England and Wales Cricket Board) a UK Sport. Oba se shodli na základním: zvládnutí základů jakéhokoliv sportu a implementace systémů a procesů, které udržují a institucionalizují toto zvládnutí/mistrovství na jakékoli úrovni, vás dostane na vrchol, nebo jen kousek od něj.*



### **To hlavní v kostce:**

- *Dejte čas tomu, abyste porozuměli sportovnímu odvětví, ve kterém pracujete, a jeho struktuře. Najděte způsob, jak zapojit více zainteresovaných stran – obzvláště seniorské lídry – k definování a osvětlení dlouhodobé vize.*
- *Vyhledejte ‚moudré sovy‘ – takové lidi, kteří mají schopnost vysvětlit komplexnost sportu jednoduše.*
- *Identifikujte tři nebo čtyři páky, které mohou nejvíce ovlivnit úspěch, a tahejte za ně tak dlouho a pevně, jak jen můžete.*
- *Vždy se snaží nejprve najít odpověď na otázku Kam se chce sportovec v budoucnu? Pak začíná proces, který se skrývá za odpovědí na otázku Jak to uděláme? Společně hledají cestu, jak sportovce dostat do bodu kam míří.*
- *Svaz musí mluvit s regiony a vysvětlovat jim proces. Málokdy dojde ke shodě nad vším, ale klíčové je najít shodu nad zásadními body – většinovou shodu. Vize – Mise – Cíle. Jednoduchá rovnice. Nastavit jasné Cíle – nastavit jasnou Cestu – snažit se být dokonalý – Kontrolovat. Stále se učit – od jiných sportů, z úspěchu i z chyb.*
- *Trenér / Coach je klíčová část úspěchu.*
- *Na začátku je důležité, aby všichni porozuměli Plánu a nebáli se ho na základě zkušeností revitalizovat. Stejně tak je důležité poznat a pochopit rozdíl v práci s Top Talentem a spodní částí pyramidy.*
- *Při rozvoji sportovce se snažíme stále vnímat dvě roviny, lidskou a sportovní.*

- Za úspěchem je většinou malá skupina lidí. Kolem nich je druhá skupina – odborníci, kteří optimalizují výkon (trenéři, inženýři, fyzioterapeuti a další).
- Proces doprovází vzájemný respekt všech odborníků.
- **DŮLEŽITÉ** v práci s mladými sportovci: ukažte, že jim důvěřujete, čímž se zvedne jejich sebevědomí. Druhým krokem je podpora. Ruku v ruce pak přicházejí výzvy, které musí být v rovnováze s očekáváními. Support před výzvami, ne opačně! Cílem je sportovec, který si věří a je spokojený!

### **Puk a jive**

Na první pohled toho Toronto Maple Leafs NHL týmu a Royal College of Music spojuje jen málo. Pokud se na to podíváte podrobněji, jako Meg Popovic, ředitelka Athlete Wellbeing and Performance v Maple Leafs, a Aaron Williamon, Professor of Performance Science v Royal College of Music, zcela přesvědčivě diskutovali na odpoledním setkání, během něhož vyvstalo několik paralel, obzvláště v relativně neprobádané oblasti stavu rovnováhy mezi výkonem a odpočinkem. Jako známka toho, jak stav pohody vidí Maple Leafs, je šest základních pilířů rozvoje v NHL franchise, a to vedlejší role a makeup, technické dovednosti, taktické vložky, profesionální rozvoj a síla a kondice. „Věříme, že to jsou základní složky úspěchu naší organizace.“



### **To hlavní v kostce:**

- Pro obě organizace se definice ‚wellbeing‘ stále vyvíjí a formuje, a tak to také je. Popovic to vidí takto: „Hrajeme si s ní a vytváříme ji skrze objektivní vidění každého člověka. Duševní zdraví je spojené s osobním naplněním, spojené s vaším nadáním na ledě a mimo něj.“ Zásadní základní složka nicméně zastřešuje organizační kulturu. Maple Leafs efektivně řídí oddělení od oddělení, aby lépe porozuměli specifickým stresům a výzvám. „Bezpečný prostor kultury časem vyplatí dividendy.“
- Stejně jako sport je hudební odvětví stresující oblast: Williamon, trumpetista, odříkal několik statistik, které poukazyvaly na to, že 70% - 80% profesionálních muzikantů trpí nějakou bolestí či zraněním souvisejícím s pracovním výkonem. Někde mezi 15% a 20% trpí úzkostí oslabující jejich výkon.
- Technologie umožňuje, aby simulace byla používána stále více hodnotným způsobem: Royal College of Music například disponuje určeným simulačním



prostorem, včetně backstage manažera, odpočívárny, reproduktoru vyzývající umělce na scénu a virtuálního interaktivního publika. Tady si mohou umělci zopakovat stresující prostředí velkého výkonu/koncertu a pomůže jim to překonat obvyklé negativní myšlení s tím spojené.

- V Královské hudební akademii je přibližně 800 studentů a 300 učitelů / hráčů na různé nástroje. Než k nim přijdou mají za sebou přibližně 10 let tréninku. V akademii si kladou otázku Jak mohou jednotlivé studenty ještě zlepšit a jak toho docílit? V tomto procesu považují za klíčové otázky: koncentrace na každodenní trénink + popsat stupně učení + zvládat stres.
- 70 – 80 procent výkonu v hudbě je spojeno s prevencí zranění. 20 – 25 procent je o rozvoji talentu / tréninku. Zdraví umělec je záruka úspěchu. Jejich nepřítelem je velmi kompetitivní prostředí s velkým očekáváním.
- Cílem v akademii je, aby umělci podávali své nejlepší výkony na pódiu! Velká pravděpodobnost úspěchu je spojena s konzistentními výkony v přípravě. Snaží se jim vytvářet příležitosti, aby si vyzkoušeli vše spojené s vystoupením na pódiu = simulace prostředí, ve kterém se snaží na sebe brát risk. Největším rozdílem jsou posluchači / návštěvníci.
- Hledají výzvy pro každého jedince na škole. Ne každý chce být hrdinou na pódiu!
- Sdílejí příklady, které vedly k úspěchu. Chtějí ukázat a přidat to, co funguje. Je to součástí jedné z hodnot Královské akademie Podporovat studenty v jejich procesu za úspěchem.
- TML – Being well pro organizaci znamená spojení duševního a fyzického zdraví. Vše musí být v rovnováze s osobními i týmovými cíli a vzájemným respektem. Snaží se naslouchat všem hráčům a tyto informace dávat do kontextu s hodnotami organizace.
- Při hledání Talentu kombinují skautování s individuálními rozhovory s hráči. Mladí hráči jsou při rozhovorech velmi nervózní. Proto hledají cesty, jak nejlépe vést dialog.
- Mají 6 pilířů, které jsou důležité pro úspěch celé organizace: charakter, dovednosti, kondiční úroveň, duševní zdraví, respekt k taktice a well being.
- Největší změny oproti minulosti vnímají v těchto faktorech: osobní odpovědnost každého sportovce, dávat včasnou a co nejpřesnější zpětnou vazbu, Toronto faktor – reprezentovat nejen sám sebe, ale také naši značku, být dobrý spoluhráč – pracovat s lidmi, kteří mi pomáhají být lepším hráčem a člověkem, respektovat proces.
- Snaží se, aby organizace byla „bezpečným přístavem“. K tomu přispívají tyto faktory: komunikace, duševní zdraví, podpora, kultura založená na hodnotách.

## **Já robot**

Sam Robertson, vedoucí výzkumu a inovací v AFL v klubu Western Bulldogs, se poohlédl za roh do neznáma se svým periskopem dohadů a znalostí, aby si představil, jak vypadá velmi výkonnostní prostředí zítřka. Je-li jeho výzkum tým, co může nastat, bude to znamenat nové vzorce v rozhodování, řízené nástroji a systémy poháněnými umělou inteligencí.



**To hlavní v kostce:**

- *Ve sportu stále existují významné vrstvy tradic a dogmat, které musí být překonány dříve, než umělá inteligence překročí hranice a vstoupí do hry. Avšak doposud nikdo na otázku ‚proč jste dobří ve své práci‘ neodpověděl ‚protože jsem dobrý v rozhodování‘. Umělá inteligence jednoduše umožňuje lidem činit lepší rozhodnutí/se lépe rozhodovat.*
- *Lidé redukuje/snižují složitost/složitosti v rozhodovacích procesech kvůli kognitivním omezením, ale stroje programované člověkem mají samozřejmě také limity.*